Jorge A. Hermida

MARKETING PARA GIGANTES Y PIGMEOS







EDICIONES MACCHI

Dr. Jorge A. Hermida

Se graduó en administración en la Universidad de Buenos Aires, de la que fue profesor durante quince años.

Se especializó en management y marketing estratégico, temas sobre los cuales enseña en cursos de grado, posgrado y masters en varias universidades del país y del exterior.

Fue miembro fundador y primer presidente de la Asociación Argentina de Administración Estratégica, así como fundador y vicepresidente de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia.

Es miembro de la Asociación Argentina de Marketing y habitual expositor en sus jornadas y congresos.

Como miembro de la Strategic Management Society presentó, junto con Roberto Serra, trabajos en varios congresos mundiales.

Actualmente es director del Instituto de Management y Marketing Estratégico y del curso master que dicta la UCES - Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales en su Escuela de Negocios.

Como consultor en estrategia, marketing y management tiene una experiencia de veinticinco años colaborando con más de 100 empresas grandes y medianas de la Argentina, Brasil, Uruguay, Bolivia, Perú, Paraguay, México y Venezuela.

Escribió 15 libros sobre management, estrategia y marketing, y más de 60 artículos y *papers* en diarios y revistas especializadas.

Marketing para Gigantes y Pigmeos

JORGE A. HERMIDA

Marketing para Gigantes y Pigmeos

Un análisis sobre la actual realidad competitiva y las dificultades para encontrar y mantener espacios dentro de mercados globalizados



BUENOS AIRES - BOGOTA - CARACAS - MEXICO, DF

I.S.B.N.: 950-537-311-2

Hecho el depósito que marca la ley 11.723
MACCHI GRUPO EDITOR S.A.

Córdoba 2015 - (1120)
Tel. 961-8355/963-8758
Alsina 1535/37 - (1088)
Tel. y Fax 374-2506/0594
375-1195/1196
375-1860/1861
375-1870/1871
Buenos Aires - Argentina

EMPRESA ADHERIDA A LA CAMARA ARGENTINA DEL LIBRO

Prólogo

Este libro resume una serie de experiencias, investigaciones y trabajos realizados, durante los últimos dos años, sobre la realidad de los mercados de la Argentina y de América Latina donde desempeñamos nuestra profesión de consultores en estrategia, marketing y management.

Haber compilado varios de los temas que constituyen la esencia de este libro obedece a la sensación de que los mismos no habían sido tratados en esta forma y que existía un vacío en la bibliografía que podía ayudar a los empresarios y gerentes a comprender mejor esta etapa de profunda transformación que están viviendo los mercados a partir de la globalización y la apertura, que han desanudado en toda su magnitud la cuestión de la competitividad.

En ocasión de haber dictado conferencias o de haber participado en congresos y jornadas, estos temas despertaban inquietudes, y se nos pedía en forma insistente fuentes bibliográficas que trataran con mayor profundidad las problemáticas de referencia.

Esos fueron los incentivos que hicieron que buscáramos tiempo para trabajar en este libro, que les estamos poniendo a disposición para satisfacer, en alguna medida, esas necesidades de discutir y polemizar sobre el presente y el futuro de las **nuevas cuestiones del marketing estratégico.**

Como lo podrán comprobar a lo largo de la lectura, no es un libro académico, sino todo lo contrario; es un libro de acción, para entender lo que está pasando, efectuar un diagnóstico y tomar las decisiones más aconsejables para mejorar la performance de su empresa.

Esa ha sido por lo menos nuestra intención. No quiere decir que sea un libro sin rigor; todo lo contrario: es una propuesta sólida, cimentada en el rigor de la realidad. Constituye una excelente alternativa para ser utilizada a nivel docente, como complemento de los libros de soporte básico o introductorios en cursos de marketing y management, tanto a nivel de grado, como de posgrado o master.

Como no podía ser de otra forma, llegamos al momento de efectuar los imprescindibles reconocimientos y agradecimientos, para todos aquellos que nos han ayudado a hacer esta obra.

En primer lugar, mi reconocimiento a todos nuestros clientes gracias a los cuales funciona y crece nuestra consultora, con lo que hemos podido analizar y profundizar estas cuestiones, y aprender en estos momentos de cambio abrupto y de transformaciones inéditas.

Mi agradecimiento para mi querido amigo y socio, el Dr. Ruben R. Rico con quien estamos desarrollando programas en los que la **calidad total**, la **calidad de servicio** y el **benchmarking** están potenciando el marketing, la competitividad y la rentabilidad de nuestros clientes. Gracias Ruben, por tu amistad y por tu permanente apoyo.

Mi agradecimiento para Edmundo Cavalli y Eduardo Kastika, mis amigos y asociados en los temas de negociación, marketing, estrategia y acuerdos de negocios, con quienes trabajamos y creamos nuevas propuestas de consultoría, que afortunadamente nos hacen crecer a partir del aumento de la competitividad y la rentabilidad de nuestros clientes.

En el caso de Edmundo, quiero efectuar un reconocimiento especial por los temas vinculados a la cuestión de los megacompradores y de la negociación entre industrias y *trade*, sobre los que existe una deuda intelectual respecto de otro libro, en el que estamos trabajando, junto con otros autores de marketing.

Mi reconocimiento para mi amigo y socio GERARDO SAPOROSI que colaboró con ideas y con aportes que le dieron su esencia fundamental al capítulo 9 de este libro.

Mi agradecimiento para JORGE y VANINA, mis hijos, que están desarrollando magníficamente sus carreras profesionales y han colaborado en preparar presentaciones o traducciones que ayudaron a conformar este libro.

Mi reconocimiento para LORENA, mi secretaria, y para MARIA EUGENIA quienes transcribieron los originales de este libro; para SILVIA y para DANIELA RICO, por su permanente espíritu de colaboración y ayuda, dentro de nuestra consultora.

Quiero recordar también, por los aportes que han realizado a través de sus trabajos y de su permanente colaboración, al equipo de consultores, integrado por el Ing. ROBERTO FISCHER y los consultores OMAR SESIA y OSVALDO IZRAELSON.

Desde otro ángulo, en este caso, el académico, quiero recordar a mis amigos y profesores adjuntos, RAUL JOUSSET, RAUL FERNANDEZ, JORGE ARDOINO, JUAN RAMON VASALLO, JOSE ABELLA, EDGARDO BRANCHESI, CARMEN GARCIA y NORBERTO FERNANDEZ.

Espero que este nuevo libro les brinde a todos los lectores la posibilidad de clarificar los aspectos del marketing ultra competitivo de estos tiempos; si así fuera, aun en una pequeña proporción, me sentiría muy contento y reconfortado, que es básicamente la aspiración de todo autor.

Gracias por haber elegido este libro, y estoy a su disposición para cualquier consulta o comentario.

Agosto de 1994

Jorge A. Hermida

Mi reconocimiento para mi amigo y socio Gerardo Saforosi que colaboró con ideas y con aportes que le dieron su esencia fundamental al capítulo 9 de este libro.

Mi agradecimiento para Jorge y Vanina, mis hijos, que están desarrollando magníficamente sus carreras profesionales y han colaborado en preparar presentaciones o traducciones que ayudaron a conformar este libro.

Mi reconocimiento para Lorena, mi secretaria, y para María Eugenia quienes transcribieron los originales de este libro; para Silvia y para Daniela Rico, por su permanente espíritu de colaboración y ayuda, dentro de nuestra consultora.

Quiero recordar también, por los aportes que han realizado a través de sus trabajos y de su permanente colaboración, al equipo de consultores, integrado por el Ing. Roberto Fischer y los consultores Omar Sesia y Osvaldo Izraelson.

Desde otro ángulo, en este caso, el académico, quiero recordar a mis amigos y profesores adjuntos, Raul Jousset, Raul Fernandez, Jorge Ardoino, Juan Ramon Vasallo, Jose Abella, Edgardo Branchesi, Carmen García y Norberto Fernandez.

Espero que este nuevo libro les brinde a todos los lectores la posibilidad de clarificar los aspectos del marketing ultra competitivo de estos tiempos; si así fuera, aun en una pequeña proporción, me sentiría muy contento y reconfortado, que es básicamente la aspiración de todo autor.

Gracias por haber elegido este libro, y estoy a su disposición para cualquier consulta o comentario.

Agosto de 1994

Jorge A. Hermida

Fax hot line express

Macchi Grupo Editor pone a disposición de todos los lectores un servicio especial, que incluye la recepción de consultas o comentarios respecto de los contenidos de este libro a través de fax o llamados telefónicos.

Retransmitiremos los fax o los llamados al autor, quien, dentro de sus posibilidades y en función de su estadía en el país, contestará los mismos y orientará a los lectores en todo lo referente a las cuestiones que presenta en su obra.

Este es un servicio más de **Macchi Grupo Editor**, que trata permanentemente de estar más cerca de sus clientes para ayudarlos en sus respectivas responsabilidades.

Fax hot line express

Macchi Grupo Editor pone a disposición de todos los lectores un servicio especial, que incluye la recepción de consultas o comentarios respecto de los contenidos de este libro a través de fax o llamados telefónicos.

Retransmitiremos los fax o los llamados al autor, quien, dentro de sus posibilidades y en función de su estadía en el país, contestará los mismos y orientará a los lectores en todo lo referente a las cuestiones que presenta en su obra.

Este es un servicio más de Macchi Grupo Editor, que trata permanentemente de estar más cerca de sus clientes para ayudarlos en sus respectivas responsabilidades.

Introducción

Compartimos todos los días la preocupación de los empresarios y gerentes con lo que está sucediendo en los mercados.

La inundación de productos que actúan a través de bajos precios como un elemento de fuerte distorsión dentro de los canales y de las estrategias de marketing que venían aplicándose.

La presencia, cada vez más manifiesta y masiva de marcas globales que desplazan las marcas locales hacia el desposicionamiento y las llevan a un grado de debilitamiento que las sitúa cerca del colapso.

El avance de las cadenas, tanto de hipermercados como de supermercados, autoservicios, *convenience store, drugstores*, etc., que han determinado la conformación de megacompradores con un alto poder relativo, que obtienen por controlar compras de gran volumen, requeriendo descuentos importantes en los precios, participaciones por promoción, por espacios, por aperturas de nuevas bocas, etcétera.

La crisis de los sistemas de intermediación mayorista y de distribución que deja a las empresas al borde de la desintegración de sus esquemas tradicionales de canalización de ventas, en especial, hacia el interior del país.

La aparición de los shoppings que ha cambiado en gran medida el grado de atracción de los locales a la calle, lo cual ha modificado

sensiblemente en algunos rubros, la mezcla de ventas y participaciones, sobre todo, por sus ventas en horas nocturnas, en sábados, domingos y feriados, y en días lluviosos o fríos o, por el contrario, muy sofocantes.

Por un lado se dice que los shoppings no andan bien y por el otro, los locales de las cadenas que más venden tienen, casi en su mayoría, las mejores performances en sus locales de Alto Palermo, Unicenter o Paseo Alcorta.

Existen, por otra parte, más de diez emprendimientos del tipo shopping o paseos de compras; los empresarios nos preguntan: "¿qué hacemos, entramos o no entramos?".

Los *convenience store*, según se los considere, son entre 500 y 1.500, si se agregan los maxikioscos y los *drugstores*.

Los empresarios nos consultan: "¿armamos una distribución especial para estos negocios? ¿vamos con un exhibidor-corner y lo abastecemos una vez por semana, según lo vendido?".

A través del crédito, los sectores socioeconómicos tales como C3 y D1-D2 han potenciado fuertemente sus compras, hasta que las cuotas cubrieron totalmente su capacidad de endeudamiento. Las empresas nos piden opinión acerca del futuro: ¿extender los plazos y correr el riesgo o ser conservadores y apostar a la seguridad?

Como estas cuestiones, hay muchas otras que hemos incluido en este libro. Pero existe un tema de trascendencia excluyente. Parece muy evidente que el proceso de concentración empresaria y las cuestiones de corto plazo respecto de los mercados llevan a pensar que los espacios se agrandan para las megaempresas (vía fusiones, compras, *take overs*, absorciones) y se achican para las empresas medianas y pequeñas.

Y esto, que es casi una profecía que se cumple para los empresarios de compañías nacionales medianas, está en algunos casos agudizando el problema de competencia de las mismas, más allá de lo

difícil que ésta resulta, aun en condiciones normales y con una actitud combativa y positiva.

Es por ello que hemos elegido un título de fuerte contenido simbólico: el **Marketing para gigantes y para pigmeos**. En realidad, no hay pigmeos en términos empresarios, sino empresas que tienen en un momento determinado un tamaño reducido, pero que con un marketing y management adecuado pueden crecer y transformarse en grandes o en muy grandes.

Nadie diría hoy que Musimundo, Ocasa, Andreani o Chemea son empresas pigmeas; todos conocemos empresas gigantes que se han caído y están en vías de ser pigmeos.

Nadie tiene asegurado el futuro, todo depende de las actitudes y fortaleza competitivas. La capacidad emprendedora, las opciones de asociación, la capacidad de management y liderazgo y un marketing adecuado son los medios para que las grandes sigan siendo grandes o las chicas y medianas puedan crecer.

El cambio de actitud y el nuevo vigor que impulsan a Tía y Tía Express son un ejemplo de cómo se puede, a partir de convicciones firmes, hacer estrategia y marketing adecuados.

Otro tanto cabe decir del shopping Paseo Alcorta, donde los cambios han pasado por un trazado estratégico preciso y un marketing alineado al mismo.

Los temas de este libro tienen un riguroso soporte técnico, pero no son teóricos; por el contrario, son un aporte para los hombres de acción, hay en sus páginas hechos que ocurren todos los días, pero analizados con una metodología que los integra, con lo cual permiten un tratamiento para decidir mejor sobre sus efectos.

Al final de cada capítulo hemos incluido una guía para hacer el diagnóstico de su empresa con respecto a los temas que se trataron y luego, una breve propuesta para posibilitar a los empresarios y gerentes tomar las decisiones emergentes de cada diagnóstico. Es una

forma de brindar respuestas a los muchos interrogantes que se le presentan cotidianamente a las empresas.

Indice

Indice de Cuadros

CAPITULO 11

CAPITULO 12

CAPITULO 1

LA GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS ESTA CAMBIANDO EL MARKETING

Los impactos de la internacionalización de los mercados exigen conceptos de marketing que tradicionalmente no habían sido utilizados y que ni siquiera existían.

1. TRES CONSECUENCIAS DIRECTAS DE LA GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS

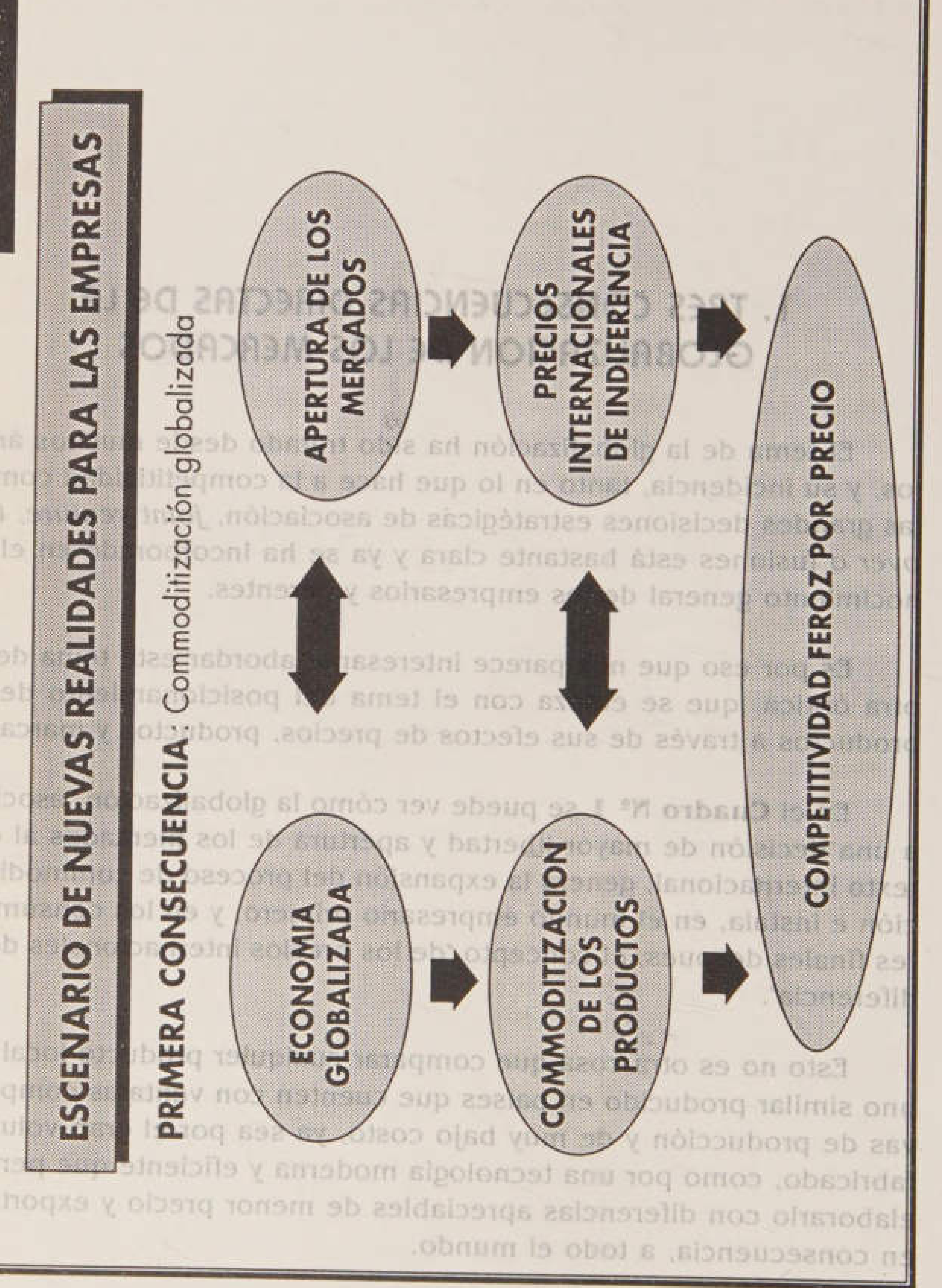
El tema de la globalización ha sido tratado desde muchos ángulos, y su incidencia, tanto en lo que hace a la competitividad como a las grandes decisiones estratégicas de asociación, *joint venture, take over* o fusiones está bastante clara y ya se ha incorporado en el conocimiento general de los empresarios y gerentes.

Es por eso que nos parece interesante abordar este tema desde otra óptica, que se enlaza con el tema del posicionamiento de los productos a través de sus efectos de precios, productos y marcas.

En el **Cuadro Nº 1** se puede ver cómo la globalización, asociada a una decisión de mayor libertad y apertura de los mercados al contexto internacional, genera la expansión del proceso de commoditización e instala, en el mundo empresario primero, y en los consumidores finales después, el concepto "de los precios internacionales de indiferencia".

Esto no es otra cosa que comparar cualquier producto local con uno similar producido en países que cuenten con ventajas competitivas de producción y de muy bajo costo, ya sea por el gran volumen fabricado, como por una tecnología moderna y eficiente que permite elaborarlo con diferencias apreciables de menor precio y exportarlo, en consecuencia, a todo el mundo.

Una camisa-commodity de Corea, de 2 o 3 dólares de costo FOB, marca el precio de indiferencia para una camisa fabricada localmente.


CUADRO Nº 1
ESCENARIO DE NUEVAS REALIDADES PARA LAS EMPRESAS
PRIMERA CONSECUENCIA: Commoditización globalizada
ECONOMIA GLOBALIZADA
APERTURA DE LOS MERCADOS
COMMODITIZACION DE LOS PRODUCTOS
PRECIOS INTERNACIONALES DE INDIFERENCIA
COMPETITIVIDAD FEROZ POR PRECIO

Al precio FOB se le agrega el proceso de *landed* esto es, su importación, transporte, aranceles, etc. que la nacionalizan, y ése es el precio de indiferencia para un fabricante local.

Los comerciantes podrán pagar un 5 % o un 10 % más por la camisa local, ya sea por cercanía, por servicio, por motivos operativos o logísticos, pero seguramente no estarán dispuestos a pagarla un 30 % o un 50 % más cara.

Los consumidores al final de la cadena comercial y distributiva preferirán la camisa más barata, toda vez que el concepto de commodity los haya impactado, lo cual los lleva a este simplificado razonamiento: "las camisas son todas iguales, éstas de $ 15 son buenas, y por lo tanto, prefiero comprar dos o tres por el precio de las otras supuestamente diferentes".

Claro que el target ABC1 no razonará de esta forma, pero hay 22 millones de consumidores entre C2 y D2 que necesitan pensar así, y ahora la comoditización les ofrece la alternativa ideal para sus necesidades [1].

Es por eso, que, al pie del **Cuadro Nº 1**, se llega a la conclusión de que este proceso desemboca en una feroz competitividad por precio, constituye la primer consecuencia importante de la globalización para las unidades empresarias grandes, medianas y pequeñas.

Pero veamos el otro camino, esto es, el de la diferenciación y el marquismo. En el **Cuadro Nº 2** se han incluido los mismos impulsores que en el gráfico anterior, es decir, la globalización y la apertura de los mercados. Sin embargo, a diferencia de aquél, aparecen dos consecuencias que son las que impactan en los mercados de los bienes que no son *commodities* y que, por lo tanto, no compiten por precio; uno es el marquismo creciente y el otro, la renovación tecnológica que empuja a la diferenciación por más y mejores prestaciones

(1) En el capítulo 3 se profundizan estos conceptos de los perfiles socioeconómicos y las características de cada uno.

y torna obsoletas las tecnologías anteriores. Esta es la segunda consecuencia de la globalización, y se debe diferenciar y legitimar su mayor valor respecto del *commodity*. De lo contrario, no se podrá competir.

Esto trata de decirnos que la forma de vender productos diferenciados, ya sea en el segmento socioeconómico ABC1 o en segmentos que puedan alcanzarse en C2 o C3, debe utilizar **calidad, tecnología, servicio**, pero, además de ello, se requiere legitimar la diferenciación buscada, con el **valor emblemático de la marca**. Allí reside el peso y la importancia de esa señal, que se envía a los consumidores, para evitar que simplifiquen sus consumos y se vuelquen a los *commodities*.

En este momento de cambio de los mercados, aparecen entonces dos impactos importantes sobre los productos y los consumidores: la globalización que lleva a *"commoditizar"* y operar por precio y el marquismo globalizado que posibilita competir por diferenciación.

Cada una de estas dos estrategias tiene, por un lado, un target natural y por el otro, un target que se pueden construir y sostener.

Sin embargo, suponer que el segmento socioeconómico ABC1 es el terreno básico de la segunda estrategia, y los segmentos socioeconómicos C2, C3, D1, D2 lo son en general de los *commodities*, es una osada simplificación, y en realidad sólo puede servir a priori como una aproximación al problema.

La cuestión del segmento socioeconómico C2 móvil, así como también las respuestas de conductas del tipo actitudinal, son otros dos elementos para tener en cuenta en el trabajo de estrategia y marketing, sobre el que hablaremos más adelante.

La ampliación permanente y sistemática de la red de oferta, que a través de las cadenas serán las opciones para los productos *commodities*, sugiere que se vislumbran oportunidades masivas por ese lado.

CUADRO Nº 2

ESCENARIO DE NUEVAS REALIDADES PARA LAS EMPRESAS

SEGUNDA CONSECUENCIA: Marquismo y tecnología globalizados

ECONOMIA GLOBALIZADA ⇄ APERTURA DE LOS MERCADOS

ECONOMIA GLOBALIZADA → MARQUISMO CRECIENTE

APERTURA DE LOS MERCADOS → RENOVACION TECNOLOGICA PERMANENTE

MARQUISMO CRECIENTE ⇄ RENOVACION TECNOLOGICA PERMANENTE

MARQUISMO CRECIENTE → COMPETITIVIDAD FEROZ POR TECNOLOGIA, CALIDAD Y SERVICIO

RENOVACION TECNOLOGICA PERMANENTE → COMPETITIVIDAD FEROZ POR TECNOLOGIA, CALIDAD Y SERVICIO

La presión de los *commodities* y de las marcas fuertes sobre las marcas débiles es un problema muy serio para muchas empresas, que pueden resultar los pavos de la boda, porque a partir del desposicionamiento de sus productos, pueden colapsar como empresas o dejar de tener sus espacios en el mercado, que es lo mismo.

Esto es lo que se muestra en el **Cuadro Nº 3**, donde la conclusión es casi obvia. En estos momentos de cambios en los mercados, se impone un diagnóstico y una revisión de la estrategia anterior.

Es casi imposible que una empresa estructurada sobre la base de los condicionantes previos a 1991 esté totalmente alineada en su posicionamiento y en su estrategia comercial, para esta nueva realidad.

Por eso se requiere un diagnóstico que trate de evaluar cuál es el camino que está más cerca de las posibilidades y restricciones que existen en estos momentos.

En el **Cuadro Nº 3** están ambos caminos; el de la commoditización y el del marquismo; ninguno es mejor que otro, solamente puede resultar uno más viable que el otro, según los recursos con que se cuente en cada caso.

Lo que se debe hacer es un análisis diagnóstico que incluya la revisión de la estrategia anterior en función de cada uno de los dos *sets* de componentes que se incluyen en el cuadro.

Como se puede ver, no sólo cambia el orden de las prioridades entre uno y otro, sino que también se agregan algunos elementos diferentes. Existen sin embargo algunas constantes, como: eficiencia, productividad, tecnología y volumen adecuado a cada caso.

Esta parece ser, en última instancia, la tercera y definitiva consecuencia; ya nada es igual ni tan fácil como en el pasado.

Se compite con los mejores del mundo en cada uno de los mercados, y esos competidores están dispuestos a venir a actuar aquí y en cualquier otro lugar donde exista una demanda interesante.

CUADRO Nº 3

ESCENARIO DE NUEVAS REALIDADES PARA LAS EMPRESAS

TERCERA CONSECUENCIA: Revisión estratégica y adecuación

COMPETITIVIDAD FEROZ POR PRECIO	⟷	**COMPETITIVIDAD FEROZ POR PRECIO, CALIDAD Y SERVICIO**
↓		↓
EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD TECNOLOGICA MASA CRITICA ADECUADA	⟷	**TECNOLOGIA CALIDAD-SERVICIO EFICIENCIA PRODUCTIVIDAD MASA CRITICA ADECUADA**
↓		↓

COMPETITIVIDAD FEROZ POR PRECIO

Para eso hay que prepararse, revisar la estrategia anterior y preparar el nuevo esquema que permita sobrevivir, ganar y crecer. Ese es el desafío actual para todas las empresas, independientemente de su tamaño, sus productos y su actual posición competitiva.

2. DIAGNOSTICO CON RESPECTO A SU EMPRESA

Le sugerimos hacer el siguiente ejercicio:

a) Analice si sus productos son en estos momentos un blanco de la commoditización o si, por el contrario, están dentro del proceso de diferenciación marquista.

b) Si está afectado por la commoditización, tenga en cuenta que sus competidores van a ser los *makers* o fabricantes más importantes y avezados del mundo, y que la competencia se va a dar en el terreno de la guerra por precios bajos.

c) Si está en la otra línea, esto es, de la diferenciación, esté alerta a la nueva realidad de estos productos, ya que este proceso de diferenciarse de los *commodities*, sólo se legitima por diferencias de valor reconocidas en forma efectiva por los clientes finales y porque estos productos se posicionan cada vez más para sostenerse a través de la **marca**. En este caso, las **marcas fuertes** consolidan su área de mercado y las **marcas débiles** son presas de los *commodities*.

d) Analice a fondo la realidad de sus productos y verifique finalmente si su actual estrategia empresaria y competitiva es la adecuada o si debe cambiarla; si así fuera, le recomendamos seguir leyendo el punto siguiente.

3. DECISIONES EMERGENTES

Si Ud. ha llegado a la conclusión de que su estrategia del pasado no le sirve ni para el presente ni para el futuro, deberá revisar algunos aspectos que le permitirán ir preparando las áreas de su nuevo enfoque estratégico comercial.

Si Ud. competía por precio y, por ello, no había desarrollado marcas, ahora tiene un problema serio, porque ha perdido su principal ventaja competitiva.

Si su fuerza de ventas, sus clientes y su sistema empresario sólo están preparados para vender a precio bajo, deberá reenfocar la producción y el abastecimiento en ese sentido.

Si esto no le resultara viable, deberá cambiar totalmente el enfoque y dirigirse a otro target, en este caso, sobre la base de la diferenciación, pero para ello deberá desarrollar o comprar marcas, conocer y desarrollar diferencias que el cliente valore y aprecie y cambiar seguramente su estrategia de logistica, de distribución y de comunicación. Es casi una nueva empresa, y no sólo no es fácil, sino que en estos tiempos es una cuestión de alto riesgo.

Si, por el contrario, Ud. está operando con productos diferenciados, y la globalización le ha provocado una competencia que exige mayores prestaciones tecnológicas, de diseño o de marca, es evidente que necesita igualar o potenciar sus propuestas. Esto lo llevará a comprar, desarrollar o realizar algún proceso de alianza, asociación o joint venture de tecnologia y/o marca.

Pero todo esto se lo contamos en los capítulos que siguen.

CAPITULO 2

LA COMMODITIZACION DE LOS PRODUCTOS Y SUS EFECTOS SOBRE EL MARKETING

En todo el mundo, el proceso de commoditización global está cambiando la forma de comprar de grandes sectores de consumidores, no sólo respecto de los lugares en los que compra, sino de las preferencias en cuanto a las especificaciones de los productos y de los valores de indiferencia de los precios.

1. TENDENCIAS HACIA LA COMMODITIZACION

Como analizáramos en el capítulo anterior, una de las dos grandes vías por las que fluyen los efectos de la globalización es la relativa a los *commodities*, que inundan los mercados a precios muy bajos y descolocan los productos que tradicionalmente ocupaban esos espacios a precios superiores.

Esta es una de las más claras manifestaciones de la globalización de los mercados, potenciada en este caso por la apertura económica y la decisión macroeconómica de ingresar en la competitividad internacional.

El concepto de commoditizar ha sido tradicionalmente utilizado para productos básicos, tales como materias primas o granos, para los cuales existían especificaciones que permitían las transacciones internacionales con total transparencia, en términos de precios y disponibilidad.

De tal manera, la competencia se perfeccionaba tanto para los oferentes como para los demandantes, y los precios se obtenían permanentemente en tiempo real, guiando tanto a los *brokers* como a los productores y a los compradores.

En esencia entonces, un commodity es un producto indiferenciado.

Quien produce granos o metales en lingotes, o barriles de petróleo, tiene un precio fijado por el mercado, y tendrá las mejores ventajas competitivas, sólo aquel que logre producir a los menores costos y hacer más racionalmente eficiente la cadena de distribución.

Con el actual proceso de globalización y concentraciones industriales, que es una consecuencia de la política de los emblocamientos, aparecen nítidamente las ventajas competitivas de costos entre los productores del bloque asiático (Japón, Corea, Taiwan, China, Hong Kong, Singapur, Malasia, Tailandia, etc.), donde una mezcla de tecnología, gran volumen de producción y enormes alicientes a la exportación les permiten liderar un proceso mundial de "commoditización" de cada vez más productos.

Desde camisas, jeans, zapatillas, telas, artículos de bazar y cocina, hasta pequeños electrodomésticos, artefactos para el hogar y cocinas de microondas, equipos de audio y video son llevados cada vez más a una categoría de productos donde, en vez de **marcas con precios altos** se proponen **prestaciones similares con precios bajos**.

Si esta estrategia se consolida institucionalmente en un mercado, la difusión instala una alternativa que se transforma en un mojón importante para guiar a los consumidores.

Una camisa a diez pesos o un jean a quince pesos ofrecidos en forma extensiva y como una estrategia consecuente, más allá de una oferta circunstancial, denota que a partir de ese momento, el **commodity camisa** o el **jean commodity** emiten una señal transparente a todo el mercado sobre el precio base de ese producto.

Como habíamos explicado más arriba, los ganadores ante un escenario de esta índole serán aquellos que puedan lograr los menores costos (en este caso, a través de la tecnología de importación), la identificación de *makers* confiables en China o la capacidad financiera para el soporte de las cartas de crédito; además, los que cuentan con una excelente red de comercialización extensiva y masiva para colocar el volumen que exigen los *commodities*.

Esto es diferente de lo que sucedía en el pasado, cuando existían productos baratos "de mala calidad", en negocios marginales de zonas definidas como de venta barata y de baja calidad, por ejemplo, San Justo, Av. Sáenz, Pompeya, Saavedra, Constitución, Once, etcétera.

El proceso de commoditización es diferente, porque las camisas de Chemea o Louis Phillippe o la ropa de Johnson o los jeans de

Angelo Paolo están en locales de las mejores avenidas y en los shoppings, y además se posicionan sobre la base de importantes campañas de publicidad donde se instala el concepto de *commodity* de precio conveniente, muy alejado del viejo concepto de la mala calidad en negocios sucios y feos de barrios marginales.

2. COMMODITIES EN TODOS LOS MERCADOS

Este proceso de orientación de las estrategias comerciales está siendo utilizado cada vez en más mercados, y podríamos decir que se está trasladando, a su vez, hasta los servicios.

Los mismos están guiados por las necesidades de los consumidores de menor poder adquisitivo que aparecen como bolsones de oportunidades ya que, a través de la facilitación que brindan la tecnología, los costos y la especialización internacional en commoditizar las propuestas productivas, se logran productos de calidad estándar que satisfacen en gran medida las expectativas de esos consumidores.

Un televisor color a 300 pesos, una PC a 500 pesos, una cocina de microondas a 250 pesos o un pequeño electrodoméstico a 50 pesos son elementos ya cotidianos, pero están apareciendo trajes a 100 pesos, *compact discs* a 5 pesos, y se vienen los *commodities* en servicios, en videocables, telefonía celular, medicina prepaga, etcétera.

Ante las características que se están presentando en todo el mundo, se advierte y se habla en los ambientes de la comercialización y el management estratégico, de una caída de las marcas, que estarían cediendo terreno ante los *commodities*.

Aunque resulte sorprendente, el **marquismo** está creciendo en el mundo y tiende a consolidarse en cada vez más mercados, donde, entre las primeras marcas de cada uno de ellos el proceso de concentración es creciente y avanza hasta llegar a niveles de entre el 40 % y el 60 % del total de cada uno de sus segmentos.

La pregunta clave es entonces, de dónde sale el impulso de la demanda que atiende tanto a los *commodities*, como a los productos con fuerte valor emblemático de marca.

Adelantamos una respuesta general y poco definida:

La caída mencionada es de las marcas débiles o de los productos que no cuentan ni con buen precio ni con marcas que alcancen para legitimar la diferenciación.

Las marcas débiles podían actuar en los mercados cerrados, porque en esos tiempos, las grandes marcas internacionales no podían incursionar ante la veda de importación.

Ni tampoco los *commodities* internacionales podían ocupar sus espacios a bajo precio, dadas las trabas e impuestos a su ingreso o los prohibitivos aranceles que impedían su posicionamiento natural.

Al liberarse el ingreso en los mercados y hacerse efectivo el proceso de globalización, los espacios se reubican, y, en forma casi natural, aparecen los *commodities* con precios bajos, que son la respuesta para quienes tienen necesidades insatisfechas y pocos ingresos para afectar a esas compras. En la otra punta del arco de las conductas de los consumidores, están aquellos que prefieren productos o servicios con prestaciones superiores o con satisfactores de un alto grado de diferenciación respecto de los *commodities*, que sólo atienden en una mínima medida las especificaciones funcionales de cualquier producto o servicio.

En este último caso el **marquismo** se convierte en el valor emblemático de los productos diferenciados, legitima ese proceso diferenciador que viene, a su vez, acompañado de un mayor precio que el *commodity* y, por supuesto, debería tener además tecnología, calidad, diseño y servicio para ser un legítimo producto diferenciado.

Aparecen entonces más claramente los espacios ocupados por los *commodities*, que ofrecen un bajo precio por un producto con las mínimas especificaciones funcionales, y las **marcas fuertes**, que brindan diferenciación en términos de prestaciones superiores, calidad,

garantía, pertenencia, selectividad, status u otras características valoradas por los consumidores.

¿Qué pueden aportar las marcas débiles o flojas, ante esta realidad? ¿Cómo defender sus posiciones si no tienen el mejor precio, ni tampoco los valores de la diferenciación, en términos de posicionamiento?

¿Por qué alguien va a pagar más de 10 pesos por una camisa, si su marca no legitima ninguna diferenciación?

¿Por qué Ud. va comprar algo sin marca por 1 peso, si la primera marca vale 1,30 o 1,40?

Pongamos por caso una familia de clase media que come fideos una o dos veces por mes. Pues bien, el análisis podría ser, en este caso: "compro la primera marca porque la diferencia en un paquete de 1/2 kilo respecto del *commodity* es de 1 peso, y eso no justifica comer algo de dudosa procedencia y manufactura.

Pero dentro del mismo pasillo del supermercado, un ama de casa de clase media baja, que en su casa prepara fideos tres veces por semana, reflexiona en forma diferente. Elige el paquete de fideos de 0,50 y, de esa forma, ahorra tres pesos por semana que, a lo largo del mes, se convierten en 12 pesos que le permite comprar en 18 cuotas un electrodoméstico que necesita.

¿Qué pasa con los fideos con marcas débiles o inexistentes que se estacionan en la góndola con valores de 0,80 a 1,20 pesos, esto es, un treinta por ciento más caros que el *commodity* y un treinta por ciento más baratos que las primeras cinco marcas del sector? ¿Quién y por qué va a comprarlos? ¿Cuál es el posicionamiento que llevaría a que alguien los prefiera?

Esto está sucediendo en todo el mundo, y no es casual que en los mismísimos Estados Unidos, las cadenas de supermercados que más crecieron en los últimos dos años sean aquéllas del tipo *discount store*, al igual que lo que sucede en Europa.

Los negocios Walt Mart, K-Mart, Wol-Worth, Sears, C y A, y otros dirigen sus estrategias hacia sectores de clase media baja y baja, y sus mezclas de productos tienen proporciones de hasta un 80 % conformadas por *commodities*.

Esto no es casual; en esos sectores socioeconómicos se concentran las mayores cantidades de consumidores con necesidades insatisfechas, y sólo el bajo precio, las tarjetas y el crédito permiten satisfacerlos en una proporción interesante.

Veamos un poco cómo se manifiesta este problema entre nosotros.

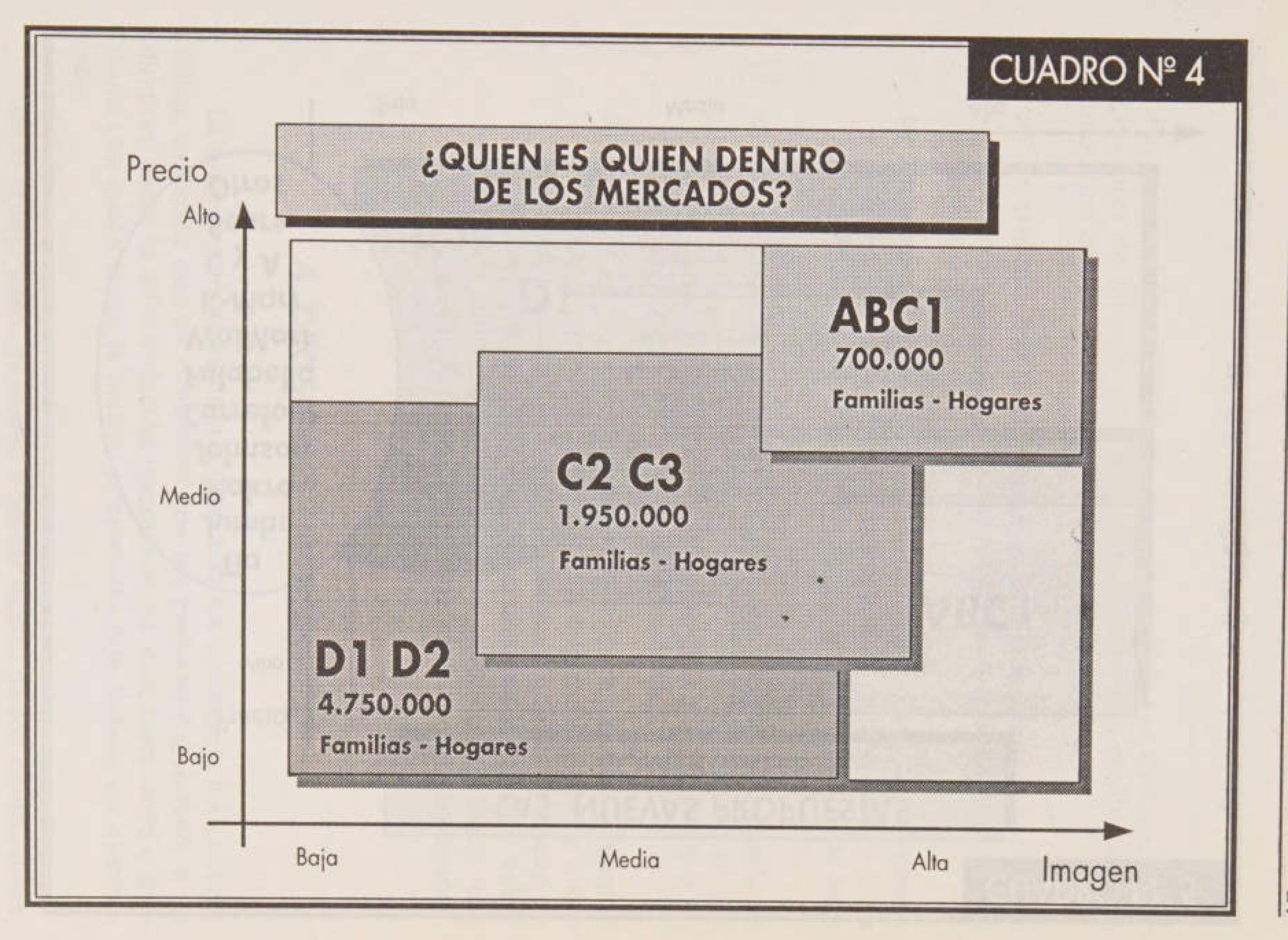
En el **Cuadro Nº 4** se ha incluido en un esquema gráfico de posicionamiento de dos dimensiones: precio e imagen, la ubicación de las clases socioeconómicas ABC1, C2, C3, D1 y D2.

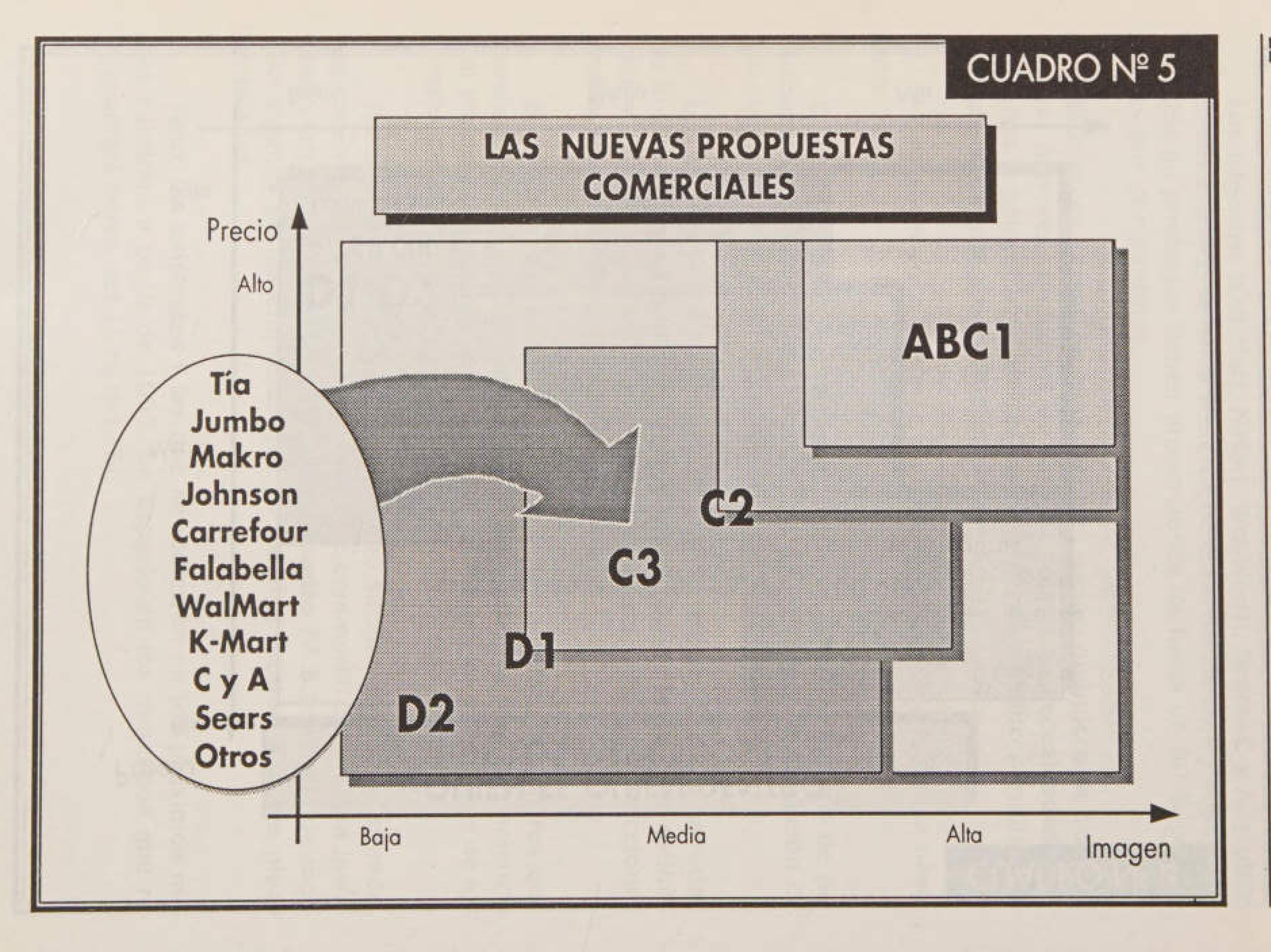
Los números incluidos en cada clase corresponden a la cantidad de hogares. Esta asignación está efectuada con un trabajo de estimación y extrapolación sobre los datos del último censo y correcciones realizadas mediante investigaciones propias.

Si prestamos atención a la suma de la cantidad de hogares que corresponden a las dos categorías C y D, podemos tomar conciencia del importante mercado global adonde se dirigen las estrategias de los *commodities*.

No es casual entonces que, tal como sucede en todo el mundo, las cadenas especializadas en ventas de *commodities* se estén instalando también en nuestro país. En el **Cuadro Nº 5** tratamos de mostrar algunas de las empresas que ya están o estarán a breve plazo instaladas.

Entre las existentes y las que se radicarán en los próximos meses cubrirán, a partir de 1997, un espacio en los mercados que representará cerca del 10 % del PBI.


CUADRO Nº 4
¿QUIEN ES QUIEN DENTRO DE LOS MERCADOS?
Precio
Alto
Medio
Bajo
ABC1
700.000
Familias - Hogares
C2 C3
1.950.000
Familias - Hogares
D1 D2
4.750.000
Familias - Hogares
Baja
Media
Alta
Imagen


CUADRO Nº 5
LAS NUEVAS PROPUESTAS
COMERCIALES
Precio
Alto
ABC1
C2
C3
D1
D2
Tía
Jumbo
Makro
Johnson
Carrefour
Falabella
WalMart
K-Mart
C y A
Sears
Otros
Baja
Media
Alta
Imagen

3. DIAGNOSTICO

Por lo que hemos expuesto en este capítulo, se deduce, como conclusiones de interés, para empresas que tengan productos tipo *commodities* en sus mezclas comerciales, lo siguiente:

a) Es evidente que la globalización obliga a competir por precio con los mejores del mundo, y esto es, sin duda, una severa amenaza.

b) No obstante, hemos advertido también acerca de la enorme potencialidad de necesidades a satisfacer en las clases C2 a D2, adonde se dirigen básicamente estos productos de bajo precio.

c) Ud. debe analizar, en función de su realidad empresaria, si puede o no competir en todo ese enorme mercado o si, por el contrario, puede dirigir sus estrategias a "segmentos o nichos especiales" dentro de los *commodities*.

d) Segmentando o estableciendo nichos para algunos conjuntos de consumidores, Ud. puede lograr buenos espacios y luego atenderlos bien y conservarlos, siempre que en el diseño de su estrategia apunte a brindar exactamente lo que sea "valor" para esos clientes. Si éste fuera su caso, hay capítulos más adelante (sobre todo el último) que serán de mucha ayuda.

4. DECISIONES EMERGENTES

La primer gran decisión a tomar, está en volcarse a los *commodities*, sabiendo que se competirá con los mejores del mundo, o en dirigirse hacia la diferenciación marquista, en este caso, solo o asociado con quien tenga la marca, el producto o la cadena de distribución.

En el primer caso, quedarse a pelear dentro de los *commodities*, puede hacerse en forma frontal en todo el mercado (la estrategia más

difícil) o, por el contrario, elegir un espacio defendible, en términos de segmentos o nichos.

Ejemplos de esto pueden encontrarse en la venta directa, en la venta por correo y con cuotas largas, trabajando sobre el interior del país en la colocación de *corners* o exhibidores en tipos de negocios definidos, etcétera.

Trabajar con *commodities* está ligado obsesivamente a los más bajos precios del mercado; es por eso que no deben agregarse costos, por encima de la mínima especificación del producto que desean los clientes. **No se debe agregar valor diferencial cuando esto genera un costo incremental**. Todo lo contrario, se debe fomentar la cultura del ahorro, de la austeridad, de la eficiencia y de la productividad, aunque la decisión sea la de ir a un segmento o a un nicho. Esta será la verdadera reconversión y la manera efectiva de competir con los *commodities* de la globalización. Si ni siquiera así Ud. puede competir, debe ir a la revisión total de su enfoque empresario.

CAPITULO 3

LA GLOBALIZACION DE LAS MARCAS Y EL DESPLAZAMIENTO DEL MARKETING DE MARCAS DEBILES

Con la llegada de las marcas globales se produce el fenómeno "sandwich" para las marcas locales que no hayan construido ventajas competitivas que se puedan sostener; éstas quedan en la incómoda posición "de la mitad" apretada entre los *commodities* y las marcas globales y nacionales líderes.

1. LOS ESPACIOS DEL MARQUISMO: ENFOQUES TRADICIONALES Y POSMODERNOS

Como ya definimos anteriormente, al fuerte crecimiento de los *commodities* en todos los mercados, paradójicamente se le opone un firme avance del marquismo en todo el mundo y también en casi todos los mercados.

Esto, obviamente avanza sobre los espacios, que anteriormente las marcas locales ocupaban en cada país. El resultado es evidente: con mercados cerrados a la competencia internacional, muchos empresarios habían construido sus propuestas en esquemas de baja competencia, por ende, con poca tecnología y bajo diseño, con poca preocupación por construir y fortalecer sus marcas y con escaso o nulo trabajo de marketing.

Es lo que hoy se critica como enfoques no orientados al mercado o a los clientes, y solamente preocupados por producir, financiar y evitar los nefastos efectos de la inflación.

Pero hoy las cosas cambiaron, y aquellas empresas que competían con productos poco diferenciados y con marcas débiles, se deben enfrentar a productos globales con diferenciación sólidamente impulsada por vectores modernos (tecnológicos, de diseño, de prestaciones superiores) y legitimados en marcas reconocidas en todo el mundo como las líderes en cada mercado y en cada segmento.

Tradicionalmente se consideraba que el marquismo, o los productos de "alto precio y alta imagen" sólo eran comprados por las clases sociales altas, es decir, el ABC1.

En la actualidad, las investigaciones han probado que la elección de los productos y las preferencias no corresponden a una clase socioeconómica dada. Por el contrario, en muchos casos, el principal elemento guía de las preferencias puede ser actitudinal, modal, imitativo, etcétera.

Sin embargo, es indudable que, en un análisis primario, no puede dejar de considerarse que el ABC1 es el gran consumidor del marquismo, seguido por segmentos de C2 y C3 y, en algunos casos excepcionales hasta por nichos de D1, para ciertos productos especiales.

También es verdad que, en muchos casos, segmentos o nichos del ABC1, "simplifican voluntariamente" su actitud compradora y prefieren *commodities* para algunas de sus necesidades. En este último caso, existen investigaciones muy interesantes del ABC1 de Francia y Alemania, que en los últimos dos años están simplificando compras de la canasta básica y de indumentaria, y aumentan considerablemente las proporciones de *commodities* (productos con marcas de los supermercados o sin marcas) dentro de sus *mix* de consumos.

Pero de todas formas, veamos un poco más acerca de este tema, de quiénes son los consumidores en términos socioeconómicos.

2. ¿QUIEN ES QUIEN DENTRO DE LOS MERCADOS?

Como ya dijimos, uno de los clisés más utilizados en lo que se refiere al tema del posicionamiento es la referencia al nivel socioeconómico ABC1.

Con esta simbología se apunta a las clases de mayor poder económico bajo la sencilla suposición de que son quienes compran permanentemente sin tropiezos y donde, por lo tanto, se encuentran las mejores oportunidades.

En el **Cuadro Nº 6** se analizan algunos elementos que tienden a clarificar este tema.

CUADRO Nº 6

¿QUIEN ES QUIEN EN LOS MERCADOS?

	CAPITAL - GBA (Familias)	%	A NIVEL NACIONAL (Familias)		%
ABC1	340.000	10 %	700	700.000	8,5 %
C2 - C3	890.000	27 %	1.950	1.950.000	23,5 %
D1 - D2	1.760.000	54 %	4.750	4.750.000	56 %
E	290.000	9 %	1.000	1.000.000	12 %

FUENTE: Datos oficiales y estimaciones propias

— ABC1: Clase alta y media alta. Empresarios, comerciantes y profesionales de buena posición.
— C2 - C3: Clase media. Profesionales y comerciantes cuentapropistas. Empleados y técnicos.
— D1 - D2: Clase media baja y baja. Empleados manuales y obreros.
— E: Clase muy baja con muy baja capacidad de consumo. Existen además marginados económicos o sin capacidad de consumo que no han sido considerados.

Como se aprecia, el ABC1 representa el 10 % de la población de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires y baja al 8,5 % del total del país, claro que con un muy alto nivel de consumo, que lo hacen el bocado predilecto para cualquier producto o servicio.

La clase media propiamente dicha, C2-C3, constituye un mercado muy importante que va del 27 % para el área metropolitana a un 23,5 % para el resto del país.

Viene luego una masa de consumidores de gran significado, D1-D2, dado que representa un 56 % del total país y está constituida por más de diecinueve millones y medio de personas; su representatividad a nivel de Capital - GBA es del 54 %.

Pensemos en esta cifra como target para productos de consumo masivo.

Por último, están los E, de condición muy baja, capacidad de consumo que alcanza el 12 % del total del país y cuyos ingresos sólo les permiten un mínimo para su subsistencia.

Reiteremos parte de nuestro análisis ante estos datos; a priori parecerá que el ABC1 es el target del marquismo por excelencia, y, en una muy simplificada versión, podríamos suponer que D1 - D2 son el objetivo al que apuntan los *commodities*.

Por supuesto, esto no es exactamente así y tiene muchos matices y transferencias que los especialistas de marketing y de la investigación de mercados se encargan de precisar a través de enfoques actitudinales, motivacionales o vinculares, con lo que clarifican la situación ante estrategias específicas para productos o servicios específicos.

Resulta interesante agregar algunos datos con respecto a cada uno de los niveles:

En el caso de ABC1, dado que en general tienen virtualmente cubiertas sus necesidades de consumo, las oportunidades se relacionan más con los deseos que con las demandas tradicionales.

Esa es la razón del creciente nivel agregado de servicios, que en términos teóricos, no parecen tener límites.

En lo que a productos se refiere, son muy sensibles a lo nuevo y están permanentemente atentos a los cambios en los niveles de diferenciación y a los nuevos mensajes emergentes de los valores emblemáticos de las marcas.

Son entonces sensibles a lo nuevo, a los servicios, a la calidad, a la diferenciación constante y marquistas por excelencia.

Pero constituyen un 10 % del mercado de CAP. - GBA o un 8,5 % del resto del país.

No parece suficiente para conformar en forma exclusiva al target del marquismo, sino solamente para albergar algunos segmentos y nichos de posicionamiento elevado, que sirvan a su vez como mercado de rebote para otros segmentos sensibles a estas conductas, que añoran emular en una analogía que esconde la necesidad de pertenencia.

Veamos en el **Cuadro Nº 7** algunos datos de la clase media, C2 - C3.

Estas 7.500.000 de personas que viven en todo el país son un territorio difuso para la cuestión marcas-precios.

Culturalmente son muy propensos a consumir marcas, pero económicamente, muchas veces deben comprar por precio.

En términos de estrategia comercial, tienen un alto grado de sensibilidad a los posicionamientos marquistas toda vez que la inversión en el **premiun price** respecto del *commodity* lo permite.

Para productos alimenticios o de higiene, limpieza y tocador, o para indumentaria de signos exteriores, tienen, casi en general, conductas marquistas. Tal como se ve en el **Cuadro Nº 7**, esto es más evidente en C2 que en C3.

En este último caso, sin embargo, existe, cada vez más, un espacio para los *commodities* que cuenten con alguna mínima legitimación de prestaciones funcionales adecuadas.

Cuando esto sucede, se opera una fuerte tendencia bajista en los precios de dichos conjuntos de productos; eso está pasando en estos momentos en indumentaria, electrodomésticos y ropa deportiva e informal.

CUADRO Nº 7

ALGUNAS REFERENCIAS SOBRE LAS CLASES MEDIAS

	INGRESOS	PERFIL CULTURAL	PERFIL COMPRADOR	PERFIL USUARIO
C2	- De $ 1.500 a $ 2.700 - Utilizan tarjetas de crédito - Son comerciantes autónomos o empleados de cierta jerarquía	- Profesionales o terciarios en alta proporción - Lectores de diario y revistas - Televidentes fuertes de abierta y de cable en media proporción	- Gastan en servicios - Compran con tarjeta y en cuotas - Compran marcas toda vez que pueden. - Buscan precios	- Copian ABC1 cada vez que pueden. - Privilegian las marcas en lo que se ve más - Tratan de no consumir nada de *commodities* clase D
C3	- De $1.500 a $ 1.600 - No utilizan tarjetas en alta proporción. - Son empleados o técnicos o autónomos cuentapropistas	- Terciario o secundario incompleto en alta proporción. - Televidentes fuertes de TV abierta incipientes en TV cable	- Alternan marcas y *commodities.* - Compran efecto cuota y efecto precio. - Consumen pocos servicios	- Utilizan las marcas para darse un gusto o como referencia de calidad - Privilegian marcas en alimentos. - No se preocupan tanto por lo que se ve

C2 + C3 son aproximadamente 3.500.000 en Capital - GBA y 7.500.000 a nivel de todo el país.

Se puede observar en campañas gráficas los esfuerzos por plantear propuestas de compra que lleven la cuota al nivel de 10 a 18 pesos mensuales. Esto que se propone para trajes, *blazers* y tapados se extiende a cortinas, alfombras, electrodomésticos, muebles de cocina y estar, etcétera.

Una parte importante de los destinatarios de estas campañas son los C2 y C3, a quienes "se ayuda" a equiparse como familias de clase media y poder así mantener con decoro su pertenencia al diferenciarse de las clases D, a quienes social y culturalmente quieren ver alejados en términos de preferencias.

3. EL TARGET DEL MARQUISMO

Si separamos el nivel socioeconómico ABC1 de todo el resto (aun incluyendo el bajo consumo del nivel E), estamos en presencia del target de los *nuevos commodities*. En un caso, por ser naturalmente sus destinatarios, como ocurre con D1 y D2, y en otros casos, por restricciones económicas, toda vez que no pueden acceder al marquismo como le sucede a C3 y en algunas ocasiones, al C2.

Tenemos casi 19 millones de personas como consumidores (D1 y D2) y en algunos casos, esa cifra sube hasta 21 millones, si se adiciona C3.

La gran pregunta que todos nos formulamos es hasta dónde el marketing puede maniobrar para lograr espacios para el marquismo en esta importante masa consumidora, y si así no fuera, la cuestión se define a través de cambios en los *mix* de los productos, incorporando más y más versiones de *commodities* en los diferentes mercados.

Trataremos de agregar algunos datos adicionales para continuar con este análisis; para ello sugerimos ver lo expuesto en el **Cuadro Nº 8**.

Tomamos como ejemplo el rubro de confort, pero el análisis será similar para cualquier otro.

Vemos que el ABC1 tiene cubierto el 100 % de sus necesidades, por lo que el espacio para seguir vendiendo está dado por nuevas propuestas de productos o servicios que despierten nuevos deseos o sofistiquen las prestaciones con innovación o tecnologías que tornen obsoletos los productos que poseen.

Al nivel ABC1 se le puede seguir vendiendo entonces, a través de deseos, de innovación, de prestaciones superiores; por ejemplo, heladeras de cuatro fríos, aire acondicionado con equipos separados y comandados por control remoto, equipos de audio sofisticados, discos láser, etcétera.

En el nivel C2 - C3, en cambio, existe un espacio importante en una proporción del 40 % al 50 % de las necesidades, mientras en el caso de D1 a D3 estas oportunidades suben hasta el 60 % o 70 %, como se puede apreciar en el **Cuadro Nº 8.**

El efecto cuota que atomiza las diferencias de precio entre productos de marca y *commodities* puede constituir una ayuda inestimable para afirmar algunas propuestas de diferenciación en C2 y C3.

Sin embargo, parecería más difícil que ese mismo concepto pudiera hacer extensiva la estrategia hasta D1 y D2.

En los casos de estos niveles, sus ingresos oscilan entre 600 y 900 pesos, y su capacidad de compra a crédito, es, en general, de medio a alto riesgo para el comercio que les brinda crédito.

Su bajo porcentaje de relación con bancos y de posesión de tarjetas, unido a las restricciones de sus ingresos hacen que se carguen sobre las cuotas un alto diferencial de riesgo, con lo cual no queda margen para otros productos que no sean los *commodities* de precios más bajos.

CUADRO Nº 8

EQUIPAMIENTO

Necesidades cubiertas:

NIVELES DE CONFORT	ABC1	C2 - C3	D1 - D2
Teléfono	100 %	60 %	15 %
Computadora personal	100 %	16 %	5 %
Teléfono celular	100 %	12 %	-
TV Color	100 %	75 %	60 %
Microondas	100 %	30 %	12 %
Audio - Video	100 %	60 %	35 %
Lavarropas	100 %	50 %	15 %
Heladera c/freezer	100 %	50 %	15 %
Otros electrodomésticos	100 %	-	-

Según los datos que se suministran oficialmente, han sido importadas de China enormes cantidades de artefactos del hogar tipo *commodity*, que se han colocado a través del crédito en 24 y más cuotas, en el nivel D1 y D2.

Los "datos de filiación" del nivel D muestran quizás algunos elementos para comprender su cultura o, lo que es lo mismo, sus mecanismos de percepción y motivación para la compra.

Esto es importante, porque muchas veces los empresarios siguen con las fijaciones, respecto de las preferencias de los consumidores, que están ancladas en el pasado de las viejas actitudes, de la tradicional clase media formada por inmigrantes europeos.

En el **Cuadro Nº 9** se incluyen algunos datos socioculturales y económicos del nivel D y su comparación con el nivel C.

CUADRO Nº 9

QUIEN ES QUIEN ENTRE LOS C2 Y LOS D2

		C2	C3	D1	D2
INGRESOS	Mínimo	1.500	1.000	750	650
	Máximo	2.200	1.600	950	800
EDUCACION	Primario incompleto	-	1	8	33
	Primario completo	1	15	58	54
	Secundario incompleto	4	29	30	13
	Secundario completo	34	40	4	-
	Terciario-univ. incompleto	36	10	-	-
	Terciario completo	14	5	-	-
	Universitario completo	10	-	-	-
OCUPACION	Dependiente manual	-	26	40	60
	Dependiente-empleado	15	24	15	-
	Autónomo menor jerarquía	31	41	45	40
	Dependiente mayor jerarquía	33	-	-	-
	Autónomo mayor jerarquía	21	9	-	-

Después de esta rápida revisión de conceptos socioeconómicos, podemos volver a analizar el tema del marquismo globalizado y de sus efectos sobre las marcas débiles, a las que la falta de marketing del pasado no les presta la atención debida.

En el **Cuadro Nº 10** se muestran los efectos que provocan en su ingreso las marcas globales, que, por peso propio o por la cantidad de recursos de que disponen, ganarán, en la mayoría de los casos, los espacios de mayor privilegio dentro de sus mercados, desplazando las mejores marcas locales como segundas o terceras marcas, en el mejor de los casos.

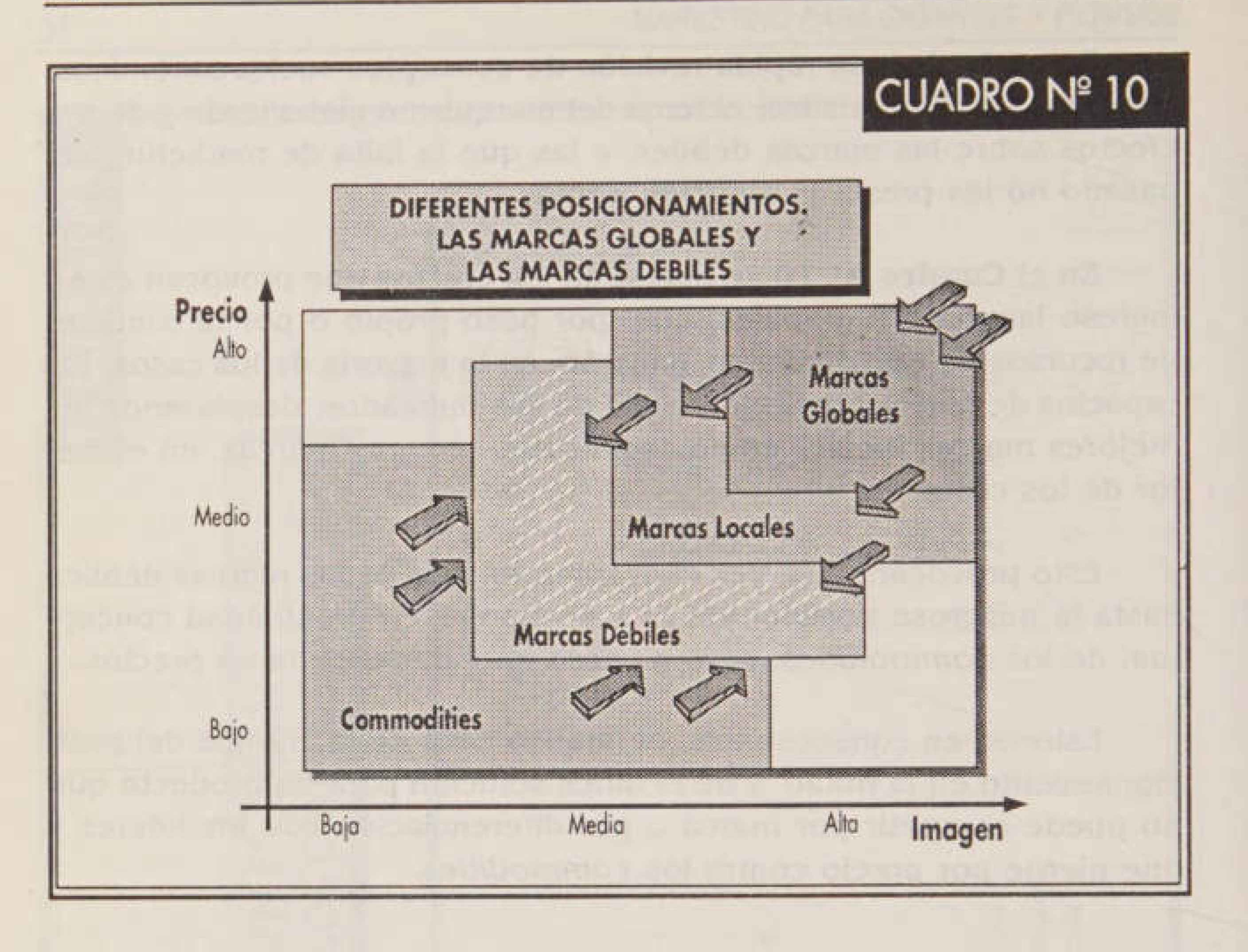
Esto provocará a su vez el desplazamiento de las marcas débiles hasta la peligrosa posición de 5º y 6º marcas en proximidad conceptual de los *commodities*, pero a veces muy por encima en precios.

Esto es, en consecuencia, el famoso caso de la "trampa del posicionamiento en la mitad" y de la difícil solución para un producto que no puede competir por marca o por diferenciación con los líderes y que pierde por precio contra los *commodities*.

4. DIAGNOSTICO

Si Ud. está operando sobre la base de marcas globales líderes, por supuesto que el diagnóstico lo define como un ganador, y sus decisiones emergentes de esta situación lo llevarán a consolidar las inversiones y a seguir avanzando sobre las marcas débiles.

Si por el contrario, su empresa está en la situación de operar con marcas locales que pueden dar pelea, se deberá profundizar el análisis de posibilidades para sostener los posicionamientos como tercera o cuarta marca del sector y evitar la canibalización que producirán los *commodities* en su avance



El tema a diagnosticar es, en esencia, el siguiente:

a) ¿Es una "marca reconocida" o es una "marca débil poco reconocida"?

b) ¿Está dentro del sector de marcas o está posicionada en "la trampa del sandwich" que mostró antes el **Cuadro Nº 10**?

c) ¿Está "aguantando" su posición dentro del "marquismo" o bien va en descenso y en picada hacia el desposicionamiento?

d) ¿Tiene diferenciación efectiva y valorada por los clientes, en relación con los *commodities* o la única diferencia es que es más caro?

Según sean sus opiniones, en relación con estos cuatro puntos, deberá tomar decisiones al respecto.

5. DECISIONES EMERGENTES

La primera decisión pasa por conocer a los clientes, en sus preferencias y su forma de comprar y satisfacer sus necesidades. Muchas veces, las empresas suponen desde su óptica de oferta lo que en realidad es exclusivamente patrimonio de los consumidores.

Por eso es importante dejar de suponer e ir a buscar la Verdad, aunque sea dolorosa.

Si la marca de su producto es reconocida como tal, Ud., en principio, puede apostar a una estrategia de permanencia dentro del mercado marquista.

Si está desposicionada y viene cayendo "en picada", la cuestión es diferente, y se requerirá una rápida intervención, toda vez que la empresa, sus recursos y su posición económica y financiera lo permitan.

Si en este caso no trabaja con rapidez, perderá su empresa, porque los *commodities* se quedarán con su mercado. **Sin reacción habrá colapso**.

Si está aguantando la posición, pero advierte que le será difícil de sostener en el futuro, tiene poco tiempo para decidir el reposicionamiento de su producto y, quizá, solamente dos opciones:

a) convertirse en *commodity* y segmentar dentro de ese mercado;

b) reenfocar su producto hacia un segmento de diferenciación de menores exigencias y concentrarse en esa estrategia, si le provee el volumen necesario para operar con rentabilidad.

CAPITULO 4

LOS POSICIONAMIENTOS MOVILES Y LOS PROBLEMAS DE INTERPRETACION PARA EL MARKETING TRADICIONAL

Es una cuestión interesante la referida a la movilidad de las actitudes de los consumidores, que afecta los posicionamientos y los convierte en elementos dinámicos que hacen aun más compleja la tarea de detección e interpretación en el concepto de marketing tradicional

1. EL C2 MOVIL O EL ABC1 AMPLIADO

Dadas las características de la clase media, (en especial, los incluidos en la Categoría C2) que como vimos, trata de imitar toda vez que puede al sector ABC1, se producen situaciones muy interesantes en términos estratégicos.

A favor de la euforia de consumo que trajo el plan de convertibilidad y el acceso al crédito (vía tarjetas o a través de planes en cuotas) una parte importante de C2 pudo cumplir con su "sueño casi imposible" de parecerse y hasta de igualarse al sector ABC1. De hecho entonces, se produjo un fenómeno de ampliación de este segmento del mercado que permitió la paradojal situación de albergar dentro de su seno un conjunto de propuestas de productos y marcas mucho mayor que lo posible en condiciones normales.

Resultaba notoria esta circunstancia, al revisar la cantidad de propuestas de productos que se formulaban para un mercado dado, donde sumando las producciones de todos los que dirigían sus estrategias al ABC1, se alcanzaban cifras superiores a la capacidad de consumo de ABC1 + C2. La conclusión es casi obvia: la euforia había permitido el milagro; C2 podía sentirse "rica" consumiendo como ABC1 y, en ciertas circunstancias, C3 hasta podía darse algunos "lujos parciales".

Sin embargo, desde mayo de 1993, en muchos mercados la magia empezó a evaporarse. ¿Qué había pasado?

El sector C2 empezó a sentir el rigor de las cuotas en las que se había embarcado, adicionado con el aumento en algunos de los ser-

vicios en que también se comprometió y, completando el cuadro, empezó a sentir el efecto devastador de la presión fiscal, que aumentó su incidencia en lo tributario y en lo previsional.

La realidad de su situación económica, comenzó a limitar sus deseos de pertenencia al ABC1, y a partir de allí, muchas compras bajaron del marquismo a los *commodities*, además de espaciarse el consumo de algunos o de ser suprimidos otros.

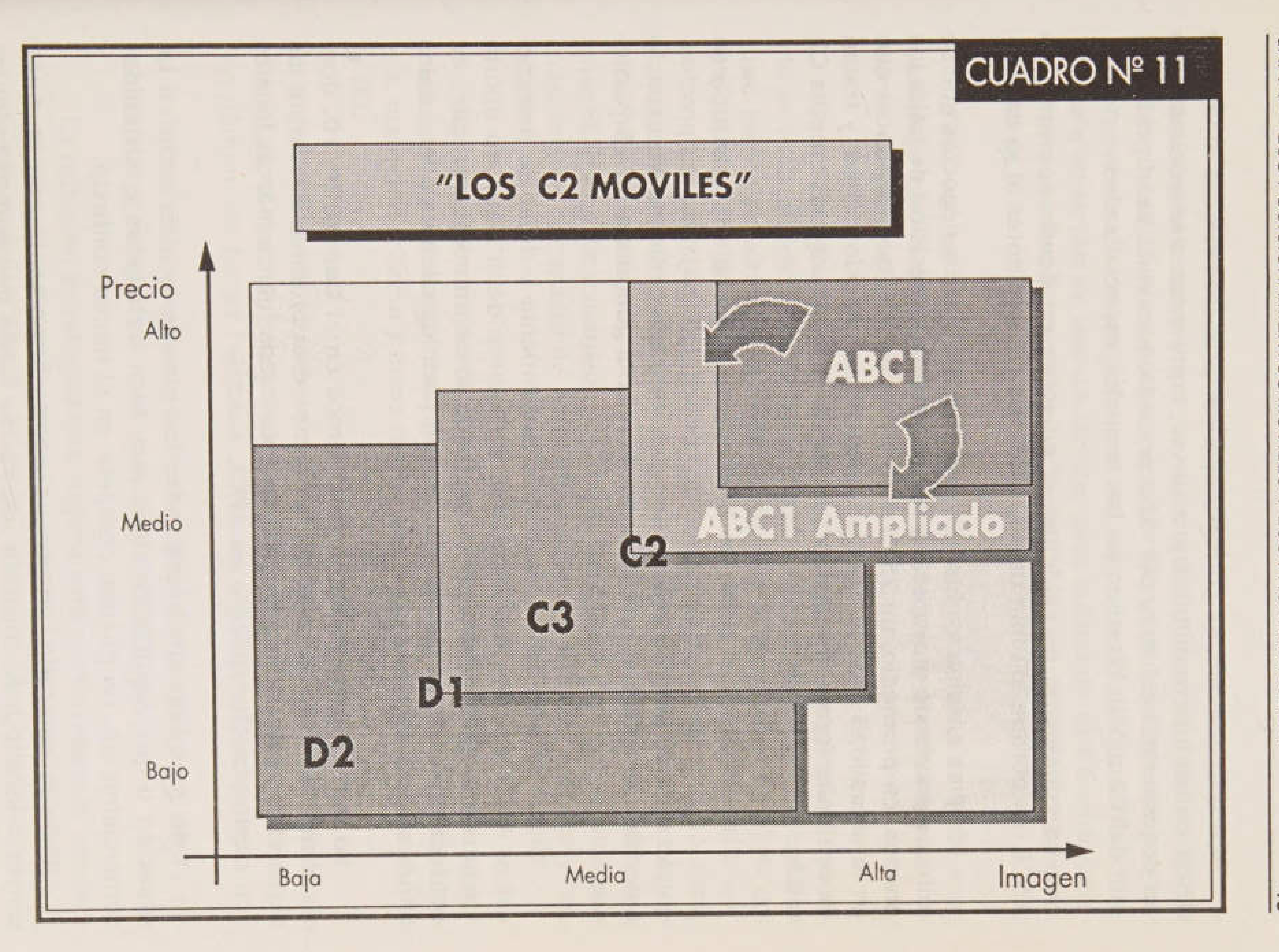
Como lo mostramos en el **Cuadro Nº 11**, hemos denominado efecto C2 móvil a esta situación, y más allá de la situación puntual descripta, constituye una cuestión que exige un análisis profundo, respecto del posicionamiento futuro para muchas marcas que estén siendo expulsadas del target ABC1, ya sea por el repliegue del C2 o por el desplazamiento forzado que provocaron las marcas internacionales, dentro del proceso de globalización.

En esencia, la clave está en encontrar un posicionamiento que logre mantenerse dentro del ABC1 en una determinada proporción, y encontrar además la forma (a través de enfoque "en línea" o de "marca efecto paraguas" que cubra la línea) de continuar siendo una alternativa válida para C2 y C3 y no perder este target a expensas de los *commodities*.

2. LAS NUEVAS CADENAS DE COMERCIALIZACION CON ANCLAJE EN LOS *COMMODITIES*

Hasta hace poco tiempo, las firmas locales de indumentaria o electrodomésticos que vendían productos para ABC1 se espantaban ante la sola idea de que sus marcas estuvieran en Carrefour, Makro o los mayoristas del Once.

Era lógico, por vender un 5 % o un 10 % de su producción, podían perder sus posiciones en los negocios especializados de avenidas o shoppings y ser sancionados por esos comerciantes con la medida de "no comprarles más".


CUADRO Nº 11
"LOS C2 MOVILES"
Precio
Alto
Medio
Bajo
ABC1
ABC1 Ampliado
C2
C3
D1
D2
Baja
Media
Alta
Imagen

En la actualidad, se comienzan a ver "primeras marcas" típicas de ABC1 en los hipermercados y, a su vez, comienzan a mayorizarse, en un desesperado esfuerzo por colocar cantidades que, desde el repliegue del C2 móvil, no rotan en los negocios especializados.

La conclusión es evidente: si no rotan en donde compran los ABC1, es porque allí han dejado de ir los C2 que antes sí lo hacían.

Dirigirse entonces a los hipermercados o a otros negocios que se nutren a través de mayoristas y haber tomado la decisión de bajar los precios, en promedio, un 25 % o 30 %, no es más que reconocer que en la actualidad esas marcas no encuentran espacio "arriba" y tratan de cualquier forma de hacerse fuertes en el sector de clase media C2 o C3.

Sin embargo, el tema es bastante más complejo, porque esa posición que aparentemente puede conseguirse bajando los precios, quizá tampoco se pueda sostener, y se termine cediendo su espacio ante los *commodities* que están en la misma góndola a un 25 % menos.

Dicho de otra forma, el desposicionamiento y dejar de pertenecer al ABC1 pueden transformarse en "marca débil", que no aporta ninguna ventaja diferencial, respecto de los *commodities* y que, en consecuencia, no es garantía de lealtad para los clientes a los cuales ahora se está dirigiendo.

Lo que estamos diciendo ya lo vimos en el **Cuadro Nº 10**, donde se mostraba el efecto de pinzas que se está produciendo sobre las actuales marcas débiles, que en muchos casos fueron marcas locales con cierto posicionamiento en ABC1.

Esto no quiere decir que todas los marcas locales están en tal situación o que algunas de ellas, muy bien trabajadas y sostenidas comercialmente, no puedan competir en el nuevo contexto.

Todo lo contrario, nosotros creemos firmemente que un buen proyecto local puede construir una marca fuerte que compita con las globales y de hecho existen muchos casos que así lo certifican.

Pero en general, se está produciendo lo que hemos descripto en los párrafos anteriores y que se ve con claridad en el **Cuadro Nº 10** puesto que muchas empresas no están llevando adelante un proyecto consistente de estrategia comercial, sino se están dejando arrastrar por una situación de inercia, donde, ante la falta de una buena estrategia de posicionamiento, son víctimas de las estrategias de sus competidores.

Pero vamos a ver cómo a su vez este problema se hace más complejo con la estructura de comercialización que se está instalando en nuestro país.

En el **Cuadro Nº 5** ya expusimos hacia qué espacios del mercado se están dirigiendo alrededor de 20 emprendimientos comerciales que en los próximos tres años alcanzarán a concentrar el 10 % del producto bruto de nuestro país.

Carrefour, actualmente con ocho locales y media docena en gestión para los próximos dos años; Jumbo, Makro y Tía, también con planes firmes de expansión, en todos los casos, con propuestas que trascienden la canasta de alimentos, bebidas, higiene, tocador y limpieza.

Estas cadenas, que en apariencia son pluriclasistas, dirigen esencialmente su estrategia comercial en lo que hace a indumentaria, blanco, mantelería, cama y otros rubros del hogar al target de C2, C3, D1 y D2.

Pero ya es de conocimiento casi público que se están instalando Wal Mart, K-Mart, C y A, y Sears, y están planteando su crecimiento en número de bocas Falabella, Johnson, Hering y otras cadenas.

Todas estas propuestas empresarias apuntan al target de 22 millones de personas que están debajo del ABC1.

La reflexión estratégica que sugiere esta nueva realidad, trasciende el tema que ya comentamos, con respecto al desplazamiento de muchas marcas del ABC1, ya sea por efecto de la globalización marquista o por el achique del segmento ante el abandono del C2 móvil.

Una parte del problema está concentrado con toda la estrategia anterior que distribuía en gran medida **a través de los negocios de calle.**

Este sector viene siendo jaqueado por los shoppings en lo que hace a los productos marquistas, por los emprendimientos de *megastore* ya expuestos y por la venta ambulante en lo que respecta a los *commodities.*

La calle pierde respecto de los shoppings y los *factory outlets,* y perderá más aun con la instalación de los nuevos negocios "especializados en *commodities*".

Si se quiere completar el cuadro, la presión tributaria y el aumento en los servicios son dos variables que agudizan la posibilidad de crecimiento y en algunos casos, de supervivencia de los locales a la calle.

Este es un sector que está enfrentando severas dificultades para adecuarse al actual marco competitivo.

Una evidencia de esta situación surge de la realidad de los datos sobre pedidos de habilitación de nuevos negocios en la Capital Federal y de los pedidos de baja, tal como se muestran en los **Cuadros Nros. 12 y 13.**

En 1988 se habilitaron 19.084 nuevos negocios; a partir de ese año hubo un incremento motivado por el nuevo proceso económico, que se hizo más evidente a partir de 1989 como vemos en el cuadro siguiente:

CUADRO Nº 12

NEGOCIOS HABILITADOS POR AÑO

AÑO	Nº NEGOCIOS HABILITADOS
1988	19.084
1989	29.479
1990	25.715
1991	24.258
1992	30.483
1993	20.508

CUADRO Nº 13

CIERRE DE NEGOCIOS POR CESE DE ACTIVIDADES

AÑO	CIERRE DE NEGOCIOS MINORISTAS
1992	2.882
1993	3.435
1994 (*)	1.994

(*) Enero - marzo 1994

Las cifras de 1993 retrotraen la situación a 1988, pero esto se puede analizar con un dato adicional que es el de las bajas de habilitación que corresponden al cierre de negocios.

Se aprecia que a partir de 1992, el número de cierres es creciente al extremo de sumar, durante el primer trimestre de 1994, una cifra mayor que la media anual de la década.

Los expertos en temas de habilitación y cierre de negocios opinan que estas cifras de cierre son sólo aproximadas, porque en una alta proporción, quienes abandonan sus negocios no cumplen con el requerimiento formal de pedir su baja de la municipalidad pues registran deudas por ingresos brutos y no están en condiciones de afrontarlas.

Por eso sugieren considerar un 40 % adicional de cierres a las cifras oficiales.

La realidad indica, en consecuencia, que los negocios minoristas, jaqueados por la concentración en **super e hiper mercados** y por los **shoppings**, la desleal competencia de la venta ambulante (que captura buena parte de compras de las clases D1 y D2) más la realidad del agotamiento del crédito y de la merma de dinero para el consumo, están marcando un nuevo escalón que debe ser tenido en cuenta a la hora de definir los posicionamientos y la elección de la estrategia de distribución.

3. DIAGNOSTICO

Este es un caso que solamente involucra a las empresas con productos que "suponían o creían" que estaban dirigiendo sus estrategias al mercado marquista y que desde hace más o menos un año y medio están desorientadas, porque no rotan como antes.

Esto los lleva a intentar vender en mayoristas o en Carrefour, Tía o Makro, aunque sin demasiada convicción.

Es por eso que sus precios no alcanzan para entrar decididamente en esos canales y cuando lo hacen, reciben reclamos y sanciones por parte de los negocios, tradicionales clientes que supuestamente venden "marquismo a los ABC1".

Se enfrentan con una realidad que les dice que dentro del marquismo sus espacios se han achicado y temen desaparecer; por otro lado encuentran que dentro de los canales de los *commodities*, "sus precios no dan" y que, de ir decididamente hacia ese lugar, desposicionarán definitivamente sus marcas.

En muchos casos el problema es más serio, sus marcas ya están desposicionadas y han perdido sus espacios dentro del target de diferenciación, porque no aportan otro distintivo que ser caros.

Y en relación con el tema de los precios para vender, no se pueden seguir comparando con los que tenían para el sector que abastecían en el pasado, sino que la única referencia válida es respecto del *commodity* que están trabajando actualmente Carrefour, Makro o quien sea en ese canal. De lo contrario, se están comparando precios del pasado, cuando el producto era marca y se dirigía al ABC1, con la actual realidad donde se es "casi *commodity*" y se lo está dirigiendo a C2 - C3.

4. DECISIONES EMERGENTES

Son prácticamente las mismas del capítulo anterior, es decir, buscar la respuesta a los cuatro interrogantes allí expuestos.

Si ya se perdió el espacio dentro del marquismo, existen dos opciones: recuperarlo a través de un trabajo difícil y largo o dirigirse hacia los *commodities* con precios adecuados para ello.

Las decisiones que seguramente no deben tomarse son las de seguir suponiendo que se está en donde en realidad ya no se está, o de continuar suponiendo que los precios a los cuales se podría ven-

der a las cadenas que venden *commodities*, son bajos, cuando lo que sucede es que sus costos son altos para un producto sin una diferenciación valorable por parte de los clientes.

Estas decisiones de reenfocar su estrategia son urgentes, porque a medida que pase el tiempo, su problema tenderá a agudizarse.

CAPITULO 5

¿HACIA DONDE VAN LOS MERCADOS Y CUALES SON LAS PREFERENCIAS DE COMPRA DE LOS CLIENTES?

En estos momentos de cambios cualicuantitativos resulta de fundamental importancia conocer, con la mayor precisión, qué está pasando en los canales y, por sobre todo, cómo están variando las preferencias de los clientes.

1. TENDENCIAS DE LOS MERCADOS: ANALISIS DE LOS CAMBIOS QUE SE VISUALIZAN

Todo el proceso de globalización ya descripto, que no sólo está profundizándose en los cinco continentes y muy particularmente el actual momento que se vive en los países emergentes de América Latina, donde se está modelando una nueva forma de hacer negocios, con más espacio para el desarrollo de la estrategia y el marketing y con una necesidad vital de encontrar respuestas a las exigencias de modernización de los canales y de las técnicas de comunicación, promoción, exhibición, distribución y ventas.

Dicho de otra forma, lo que está sucediendo es mucho más profundo que un proceso de avance y concentración del **trade**, representado por las cadenas de **hiper** y **supermercados**. En realidad se está operando un cambio de tipo cualicuantitativo que está originando un colapso de muchas recetas, técnicas o concepciones tradicionales del planeamiento y el marketing tradicional.

Tanto la fuerza del *selfservice*, como la importancia de los *commodities* en casi todos los mercados, y tanto las nuevas propuestas comerciales (shoppings y mall) como el esencial rol actual del merchandising y el telemarketing, movilizan a los empresarios, gerentes y profesionales, que sienten, cada vez más, que los conceptos tradicionales de la comercialización siguen siendo necesarios, pero ya no son suficientes.

Y esto realmente es así; la apertura de nuestras fronteras al libre comercio, la realidad de los bloques y mercados comunes y el fuerte

arribo de capitales para inversiones en la actividad privada han convertido a los clásicos, cerrados mercados domésticos, en un terreno de alta competitividad.

También entre nosotros, existe ahora la exigente situación de un exceso de productos y de una demanda, de menor crecimiento que el deseable, por la oferta ampliada de origen internacional.

Las empresas que quieren crecer en estas condiciones deben hacerlo a costa de otras empresas que no pueden sostener una lucha permanente.

La actitud combativa, la tecnología de la competitividad, el campo de maniobra, los recursos y los momentos para el ataque y la defensa, son en estos momentos la clave para sobrevivir y crecer o, en su defecto, para marginalizarse y sucumbir.

Por todo esto, es interesante diseñar un escenario que ayude a clarificar las formas y la velocidad de los cambios que se operan en los mercados, y el análisis de las tendencias es un intento válido para orientar a las empresas.

En el **Cuadro Nº 14** se presenta una suerte de índice sobre los distintos aspectos y características de interés para abordar la cuestión.

Allí se aprecia que existen tendencias firmes en lo que hace a cambios de las preferencias de los clientes sobre las características de los negocios, de los productos, de la forma de comprar, y que esto origina cambios en la forma de enfocar las estrategias comerciales.

Con respecto al primer caso, es decir, sobre las características de los negocios, hemos armado el **Cuadro Nº 15** para mostrar, en un ranking de 1 a 6, las demandas más solicitadas sobre lo que les gustaría encontrar a los clientes en los locales a los que concurren.

Con distintas graduaciones, estas preferencias se encuentran tanto en el ABC1, C2 y C3; y solamente en una reducida proporción de C3 y en una parte importante de D1 y D2 se antepone el tema del precio conveniente como una forma de resignar estas expectativas.

CUADRO Nº 14

TENDENCIAS DE LOS MERCADOS

ANALISIS DE LOS CAMBIOS QUE SE VISUALIZAN EN LAS:

1. CARACTERISTICAS DE LOS NEGOCIOS

2. CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS

3. CARACTERISTICAS DE LA ORIENTACION DE LAS COMPRAS

4. CARACTERISTICAS DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES

CUADRO Nº 15

TENDENCIAS DE LOS MERCADOS

CARACTERISTICAS DE LOS NEGOCIOS

1. *SELFSERVICE*
2. ILUMINACION
3. LIMPIEZA
4. VARIEDAD AMPLIA EN *MIX* DE PRODUCTOS
5. SHOW - PROMOCIONES Y NOVEDADES
6. SERVICIOS: ENTREGA A DOMICILIO - TARJETAS - GARANTIA - MUSICA - BAÑOS, ETCETERA

Sin embargo, su síntesis en términos de preferencias sería buenos precios, pero también *selfservice*, limpieza, iluminación, etcétera.

Esto indica que quienes adecuen sus negocios a estas características tendrán mayor respuesta de los clientes que sus competidores, si ambos ofrecen los mismos precios.

En relación con los productos, en el **Cuadro Nº 16** se muestran las características preferidas para cada una de las categorías que ya venimos tratando, o sea, los *commodities*, los diferenciados y marquistas, y los orientados a segmentos y nichos específicos.

Llegamos luego al tema de la orientación de las compras, que se presenta en el **Cuadro Nº 17**, donde, como vemos, el shopping y los mall avanzan sobre los negocios de la calle en lo que hace a las preferencias.

Los shoppings de *commodities* (*factory outlets*) son los preferidos por el C3 y D1 - D2 para sus compras de indumentaria, blanco, mantelería y hogar.

Las cadenas de minimercados y los *convenience stores* son los preferidos para las compras de proximidad o de complemento de necesidades.

El acceso directo a las fábricas o las unidades de venta directa de las fábricas es una alternativa que está en vías de crecimiento.

La aparición de *megastores* de venta de calzado e indumentaria deportiva, tanto de Adidas y como de Alpargatas, los más tradicionales *factory outlets* de mueblerías, ropa de cuero, camperas, ropa informal y decoraciones, son algunas de las varias alternativas que atraen a D1, D2, C3 y cada vez más a los consumidores de C2 que tratan de comprar segunda selección de marcas prestigiosas a precios de *commodity*.

Toda esta información se completa con los efectos que a veces, en forma manifiesta y otras veces, en forma latente se advierten y se introducen en las estrategias comerciales.

CUADRO Nº 16

TENDENCIAS DE LOS MERCADOS

CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS

1. **COMMODITIES**
   - BAJO PRECIO
   - *SELFSERVICE*
   - COBERTURA EXTENSIVA

2. **MARQUISMO**
   - PRESTACIONES SUPERIORES
   - COBERTURA SELECTIVA
   - SHOPPINGS - MALL
   - CADENAS - FRANQUICIAS
   - PRECIOS RAZONABLES

3. **ORIENTADOS A NICHOS ESPECIFICOS**
   - COBERTURA ESPECIFICA
   - PRECIOS MEDIOS
   - CADENAS - FRANQUICIAS

CUADRO Nº 17

TENDENCIAS DE LOS MERCADOS

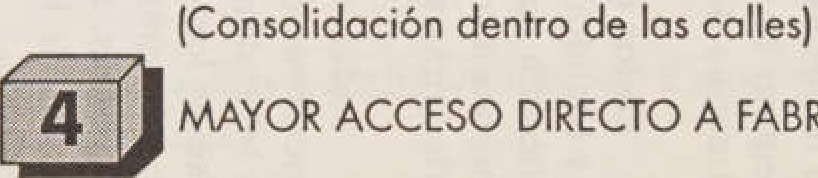
CARACTERISTICAS DE LA ORIENTACION DE LAS COMPRAS


SHOPPING Y MALL
(Avance sobre las "calles")


OUTLET FACTORY
(Para marcas commoditizadas, 2º selección, etc.)

NEGOCIOS ESPECIALIZADOS
(Consolidación dentro de las calles pero con tendencias hacia cadenas)


CADENAS
(*Drugstores*, minimercados, polirubros)
(Consolidación dentro de las calles)


MAYOR ACCESO DIRECTO A FABRICA

En el **Cuadro Nº 18** se repasan seis aspectos que son de gran importancia para tener en cuenta en momentos de revisión estratégica.

En primer lugar, aparece la vital necesidad de sostener el posicionamiento de los productos en el mismo punto de venta y no más, como en el pasado, apelar a comunicaciones masivas y dejar librada la defensa del producto a sus propias posibilidades, dentro de un negocio o en la góndola.

Esto lleva a la realidad de reasignar las inversiones en las comunicaciones y exige un presupuesto para sostenimiento en el punto de venta, merchandising y promociones zonales o puntuales.

Otro de los fenómenos que se está consolidando es el de la compra de los espacios en las góndolas de los hiper y supermercados, para asegurar la presencia y el volumen que se requieren para afirmar la estrategia de marca o de rotación requerida.

En los casos de productos alimenticios, bebidas, higiene, limpieza y tocador, la nueva tecnología del marketing masivo (*retail*) a nivel minorista exige también contar en tiempo real con la información y tenerla en forma permanente y sistemática, que es una de las necesidades más acuciantes para los sectores de la industria.

Todas estas nuevas exigencias que generan el *selfservice* y la concentración en las cadenas de los megacompradores llevan a realizar inversiones que, como no podría ser de otra forma, deben descontarse de los presupuestos de la comunicación masiva. Pero ocurre que estas inversiones también son necesarias. Para poder afrontar ambas exigencias, las empresas están tratando de sostener sus campañas y de reducir los costos más onerosos, es decir, el que insumen los medios.

Es por eso que se tiende cada vez más a efectuar la compra directa de medios (canales, radios, diarios) o a trabajar con los ex bolseros, ahora modernizados bajo el elegante rótulo de "*outsiders*" que actúan como *brokers*.

CUADRO Nº 18

TENDENCIAS DE LOS MERCADOS

CARACTERISTICAS DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES

1. Posicionamiento sostenido en el punto de venta
2. AUMENTO DE LAS INVERSIONES en merchandising, P.O.P. y promociones
3. Necesidad de compra de espacios en hiper y supermercados
4. La información de los lineales es vital para la distribución y comercialización
5. Tendencia a la compra directa de medios por las empresas
6. Los medios buscan vender en forma directa o a través de *"outsiders"*

A este panorama bastante diferente, en términos de tendencias futuras, respecto de lo que eran las conductas y actitudes de hace no más de tres años, se contraponen los cambios que están en una crisis de transformación, seriamente afectados por un proceso de concentración y ante el duro desafío de realizar en poco tiempo la adecuación a las exigencias que imponen las preferencias de los consumidores. De esto hablaremos en el próximo capítulo.

2. DIAGNOSTICO

Los aspectos de este capítulo aportan elementos muy diferentes, para aquellos lectores que están en sectores industriales, de los que se desarrollen en el tema de la distribución o comercialización minorista.

Para estos últimos queda planteada la posibilidad de desarrollar una evaluación de su actual perfil en función de las preferencias generales que tienen los clientes en la actualidad.

En esa línea, los contenidos de los cuadros 15, 17 y 18 le permitirán conocer cuán lejos o cerca está su actual enfoque comercial del ideal que esperan los consumidores.

Realice el ejercicio y analice las consecuencias.

Vamos ahora a las empresas industriales; aquí el tema pasa por revisar fundamentalmente los productos en términos de atributos y los canales a través de los cuales se está llevando adelante la distribución.

Para ese fin, los lineamientos de los **Cuadros Nros. 16, 17** y **18** le posibilitarán la realización de una práctica sobre el estado actual de sus productos y canales.

En los dos casos, el diagnóstico debería apuntar a medir en qué grado se están teniendo en cuenta las preferencias de los clientes

dentro del actual diseño de la estrategia de la empresa, en el diseño y elaboración de los productos, en la forma en que se presten los servicios y en que se realiza la distribución y comercialización. En el caso de las empresas industriales, existen algunas situaciones adicionales, como los temas de las comunicaciones y el merchandising sobre los cuales volveremos en los próximos capítulos.

El diagnóstico que propone este capítulo es entonces, conocer si estamos considerando, y en qué medida, las preferencias de los clientes. Si la respuesta es afirmativa nada cambiará; si en cambio, fuera negativa, habrá que tomar algunas decisiones.

3. DECISIONES EMERGENTES

La primera decisión importante pasa por no seguir dando ventajas competitivas a los oponentes, por desconocimiento o por no introducir en forma plena las preferencias de los clientes en nuestra estrategia comercial.

La segunda puede llevar a modificar parcial o totalmente la forma de comercializar y/o distribuir, porque nos damos cuenta de que nuestros productos están en línea con las preferencias de los consumidores, pero no están donde ellos los prefieren y los comprarían, sino por el contrario, donde no los prefieren, y por eso no rotan.

La tercera es la más compleja y supone que se deben cambiar total o parcialmente los productos, su empaque, sus formas de presentación, sus tamaños, sus medidas o sus prestaciones.

Aunque sea complejo, habrá que hacerlo, porque ahora el consumidor y el canal son quienes pueden demandar o rechazar, y es mejor no seguir corriendo riesgos.

desarrollo del negocio: diseño de la tecnología de la empresa, en el abasto y elaboración de los productos, en la forma en que se prestan los servicios y en que se realiza la distribución y comercialización. En el caso de las empresas industriales, existen algunas situaciones adicionales, como los temas de las comunicaciones y el merchandising en los cuales volveremos en los próximos capítulos.

El diagnóstico que propone este capítulo es entonces, conocer si estamos considerando, y en qué medida, las preferencias de los clientes. Si la respuesta es afirmativa nada cambiará; si en cambio, fuera negativa, habrá que tomar algunas decisiones.

3. DECISIONES EMERGENTES

La primera decisión importante pasa por no seguir dando satisfacción a los proveedores, por desconocimiento o por no incluir en forma plena las preferencias de los clientes en nuestra estrategia comercial.

La segunda puede llevar a modificar parcial o totalmente la forma de comercializar y/o distribuir, porque nos damos cuenta de que nuestros productos están en línea con las preferencias de los consumidores, pero no están donde ellos los prefieren y los compran, sino por el contrario, donde no los prefieren y por eso no están.

La tercera es la más compleja y supone que se deberá cambiar total o parcialmente los productos, sus empaques, sus formas de presentación, sus tamaños, sus medidas o sus prestaciones.

Aunque sea complejo, habrá que hacerlo, porque ahora el consumidor y el canal son quienes pueden determinarlo o rechazar, y es mejor no seguir corriendo riesgos.

CAPITULO 6

¿QUE PASA EN LOS CANALES? CONCENTRACION, CRISIS Y ADECUACION A LAS NUEVAS PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES

Los procesos de concentración que están llevando adelante las cadenas de los megacompradores están obligando a los minoristas tradicionales a una rápida reconversión, a riesgo de no poder competir por estar muy alejados de las expectativas que ahora tienen sus clientes.

1. ¿QUE EFECTOS SE ESTAN PRODUCIENDO EN LOS CANALES DE COMERCIALIZACION?

Desde hace varios años, pero muy especialmente durante el último, se están manifestando cambios de notable magnitud en las estructuras de los canales de comercialización y distribución.

Justamente allí, un lugar donde no pasó casi nada durante muchísimos años.

La inflación y los mercados cerrados, por un lado, y la desocupación encubierta bajo la forma de cuentapropismo minorista, por el otro, habían generado una malformación que llevó a una atomización de más de 100.000 negocios de alimentos, bebidas, higiene y tocador bajo la forma de almacenes, rotiserías, fiambrerías, a los cuales se les adicionan más de 53.000 kioscos y negocios de ventas de productos de higiene y limpieza hogareña.

De este fenómeno de atomización excesiva se está pasando velozmente a un proceso de concentración alrededor del *selfservice* que, como ya vimos, se ha constituido en una de las tendencias más fuertes de estos últimos años.

Encontrar todo bajo un mismo techo, con variedades convenientes, bien iluminado, limpio, con estacionamiento, excelente servicio, tarjetas de crédito y muy buenos precios son los elementos que avalan la clara decisión de los clientes, que prefieren estos negocios como alternativa y abandonan cada vez más a sus tradicionales proveedores del minorismo cuentapropista.

Como se aprecia en el **Cuadro Nº 19**, el proceso de concentración lo están generando y liderando los supermercados e hipermercados por un lado, pero son acompañados cada vez más por emprendimientos de mayoristas o asociaciones de industriales, que se transforman en negocios en cadena, aglutinados alrededor de una marca, de una única central de compras y de promociones, y a la cual también adhieren nuevas cadenas de *drugstores*, minimercados y polirubros.

CUADRO Nº 19

NIVELES DE CONCENTRACION COMERCIAL

	VENTAS 1993 (en %)		VENTAS 1998 (en %)	
Hiper y supermercados	38,5 %		44,5 %	
Autoservicios y minimercados	26,8 %	65,3 %	30,8 %	75,3 %
Minoristas "A"	7,7 %		6,5 %	
Minoristas "B"	12,9 %		9,0 %	
Minoristas "C"	14,1 %	34,7 %	9,2 %	24,7 %
		100 %		100 %

En la parte de la izquierda del **Cuadro Nº 19** se han clasificado los consumos atendidos por cada tipo de canal, donde se advierte que el proceso de concentración alrededor del *selfservice* alcanza ya el 65,3 % y deja en manos del minorismo tradicional sólo un 34,7 %.

Pero dado que en los últimos cuatro años el crecimiento del *selfservice* estuvo sostenido entre un 3 % a 4 % anual, proyectando una

tendencia similar, nos llevaría a las cifras de la derecha del **Cuadro Nº 19**, que denotarían una nueva situación donde el proceso de concentración se fijaría en un 75,3 %, y el minorismo tradicional retrocedería hasta sólo un 24,7 % del total de los consumos.

Resulta más que evidente que, de continuar el proceso de concentración que simula el comportamiento de la tendencia efectuada, será inevitable una marcada mortalidad de minoristas que, en su derrumbe, arrastrarán a muchos mayoristas consigo.

Hemos preparado el **Cuadro Nº 20** para mostrar algunos datos adicionales a los expuestos en el cuadro anterior.

La concentración se evidencia ante estas cifras, donde aproximadamente 13.500 locales de *selfservice* se llevan el 65,3 % de los consumos; a su vez los hiper y supermercados, tienen como clientes potenciales a 11.780 personas y los autoservicios y minimercados, a 760 personas.

La falta de viabilidad del minorismo tradicional queda plasmada ante la cruda realidad de un cuentapropismo que sólo tenía sentido como una forma de supervivencia para paliar la desocupación.

Los casos de los minoristas tipo "B" y "C" con clientes potenciales de 142 y 98 personas, respectivamente, aseguran que muchos de ellos no podrán sobrevivir.

Es que resulta imposible hacerlo con 20 o 25 familias, que es eso lo que indica el coeficiente de clientes potenciales, si hay que pagar los costos del local y todos los impuestos que exige la actividad comercial.

Y si esto se agudiza como lo sugiere la proyección para el año 1998, la hipótesis de una mortalidad de entre el 40 % y el 50 % de estos negocios minoristas de clase "B" y "C" se presenta casi como una consecuencia imposible de revertir.

Así ha sucedido, por otra parte, en otros países, en la fase de la transformación de hábitos que está ocurriendo entre nosotros.

CUADRO Nº 20

CANTIDAD DE NEGOCIOS, CONSUMOS ATENDIDOS Y CLIENTES POTENCIALES

TIPO DE CANAL	CANTIDAD DE NEGOCIOS	% DEL CONSUMO ATENDIDO	CLIENTES POTENCIALES POR NEGOCIO
1 Hiper y supermercados	1.183	38,5	11.780
2 Minimercados y autoservicios	12.434	26,8	760
3 Minoristas tradicionales "A"	8.240	7,7	306
4 Minoristas tradicionales "B"	31.650	12,9	142
5 Minoristas tradicionales "C"	53.830	14,1	98
Totales	107.337	100	

En España, por ejemplo, el minorismo tradicional sufrió una reconversión con una mortalidad del 46 % entre 1988 y 1990 de los negocios existentes y del 70 % de los nuevos negocios que abrieron en esos tres años.

Idénticos procesos tuvieron lugar en Gran Bretaña, Alemania, Holanda y, en menor medida, en Italia, como lo podemos apreciar en el **Cuadro Nº 21**.

CUADRO Nº 21

MORTALIDAD DE LOS MINORISTAS TRADICIONALES EN OTROS PAISES

PAISES	PERIODO	MORTALIDAD DE MINORISTAS TRADICIONALES
Gran Bretaña	1970/ 1980	50 %
Alemania	1972/ 1980	46 %
Holanda	1980/ 1990	33 %
Italia	1979/ 1988	19 %

Otra forma de ver este problema es a través de los coeficientes de clientes potenciales por negocio abierto.

A fines de 1993, el coeficiente de clientes potenciales de nuestro país no excedía las 150 personas, si se consideran, además de los 107.337 negocios que se totalizarán en el **Cuadro Nº 20**, los más de 53.000 kioscos, 8.000 farmacias y 18.000 perfumerías y afines.

Suponiendo que en nuestro país el ajuste drástico y la depuración del comercio minorista aún no ha ocurrido, comparemos esta cifra de 150 clientes potenciales con sus equivalentes de un grupo de países donde dicho proceso de reconversión y depuración ya se ha producido, tal como lo expone el **Cuadro Nº 22**.

CUADRO Nº 22

CONSUMIDORES POTENCIALES POR NEGOCIO ABIERTO EN DISTINTOS PAISES

PAIS	CONSUMIDORES POR NEGOCIO
Estados Unidos	1.360
Canadá	1.298
Holanda	1.294
Gran Bretaña	966
Italia	370
España	360
Argentina	150

Si, como todo lo indica, en 1998 el proceso de concentración llegara a un 75 % en el *selfservice* (cifras bastante cercanas a las medias mundiales), el coeficiente de clientes potenciales por negocio debería también situarse próximo a las 300 personas, y esto, es evidente, no puede crecer por la cantidad de gente, sino lamentablemente por el cierre de negocios.

Dada esta tendencia de crecimiento en el sector *selfservice* del orden del 3 % anual, tal como se viene dando desde hace 3 años, y su proyección hacia 1998, la baja de ventas en los minoristas Clase B y C, especialmente, presupone una mortalidad de entre 40.000 y

45.000 locales y su sustitución por otras variantes de mayor concentración, en general asociadas a cadenas.

Esto significa que las industrias masivas de distribución extensiva deben adecuar sus estrategias, tanto por el tipo de transformación que se viene operando, cuanto por las exigencias de eficiencia y costo respecto de los clientes tradicionales, que están en un espectacular nivel de modificación en sus posibilidades de compra y de supervivencia.

Este nivel de cambios en la estructura de canales presenta varias situaciones complejas:

1. La aparición de los megacompradores que aparecen con un creciente caudal de **poder relativo** respecto de la industria, en virtud de los importantes volúmenes que controlan y de los atractivos espacios de sus góndolas para ser ocupados y utilizados promocionalmente.
2. La difícil situación de los mayoristas que, a diferencia de la época inflacionaria, no parecen poder legitimar su rol de intermediarios y son vistos por los minoristas como un obstáculo para competir con los supermercados por los márgenes que aplican a la etapa de comercialización mayorista.
3. La incómoda situación de los industriales que no quieren depender de los megacompradores porque no tienen capacidad negociadora para defender sus precios y plazos, pero desconfían cada vez más de los mayoristas, después de algunas quiebras y de los rumores cada vez más inquietantes sobre su futuro.
4. La compleja decisión a la que están enfrentados los distribuidores especializados o las industrias con distribución propia que no pueden, aunque quieran, llegar a los minoristas por un problema de costos de distribución, pero no se resignan a confiar en mayoristas cada vez menos solventes en el plano patrimonial y tampoco pueden depender solamente de los megacompradores, por sus crecientes exigencias.
5. Advertida de esta nueva realidad estructural, la industria está optando por competir por marquismo y está en proceso de

una concentración que en algunos rubros ya supera el 50 o el 60 % de los consumos entre no más de 4 ó 5 marcas.

O sea que a la concentración en el canal se le está oponiendo una concentración en las marcas.

6. Paralelamente, se advierte que otra parte de la industria (la que no puede competir por marca) se vuelca a la producción de productos *commodities* o "genéricos" a través de una esforzada política de precios muy bajos.

7. Caben algunas reflexiones acerca de las industrias que no pueden acceder a los posicionamientos por **marca o por bajo precio. La consecuencia lógica pareciera que, de no encontrar un nicho adecuado se verán amenazadas por su desaparición o por ser absorbidas.**

8. Y otras reflexiones acerca de los mayoristas y de empresas distribuidoras: o **se reconvierten y encuentran su espacio y un nuevo concepto de valor agregado o tampoco tendrán lugar y desaparecerán.**

Muchas amenazas, como se ve; sobre todo, para empresas pequeñas y medianas; algunas oportunidades para aquellas que sepan encontrar sus espacios en los nuevos mercados y una nueva era en términos de tecnología de distribución con mucho merchandising, mucha negociación, gran lucha por los espacios y todo un nuevo mundo en materia de nuevas opciones de asociación, alianzas, joint ventures y eventos promocionales conjuntos.

Un último párrafo para la fuerza de ventas: también aquí los cambios son significativos. Antes se requerían vendedores, ahora hará falta que esos vendedores sean "leones", que sepan negociar, que defiendan sus espacios en sus zonas, con uñas y dientes.

La batalla de la competencia arranca ahora por una buena estrategia, por excelentes sistemas comerciales, logísticas de promoción y merchandising, pero se sostiene en los puntos de venta; y allí hay que ganarle al enemigo.

Todo un apasionante desafío, así serán nuestros próximos años.

2. DIAGNOSTICO

A priori se puede deducir que este proceso tendrá algunos presuntos ganadores y perdedores. Sin embargo, esto es sólo en un primer análisis preliminar.

Muchos de los que aparecen como perdedores, lo serán realmente si no reaccionan y cambian sus estrategias.

Algunos de los ganadores también lo serán si no se manejan con la soberbia o si se expanden sólo dentro de los límites de sus posibilidades razonables para hacerlo.

En el siguiente esquema se expone una lista de consecuencias que podrían quedar como el producto del proceso de transformación y concentración.

EFECTOS Y CONSECUENCIAS DE LOS CAMBIOS

- Baja de precios y márgenes
- Baja de "la calle" respecto de shoppings y mall
- Baja de "valores llave" y de alquileres en las zonas periféricas
- Aumento de las necesidades de ventas
- Aumento en los requerimientos de plazos
- Aumento en requerimientos de consignación o "combinaciones de asociación"
- Aumento del riesgo asociado al crédito (Mayor morosidad e incobrables)
- Aumento de las cadenas
- Aumento en las necesidades de capital operativo

El diagnóstico que sugiere este capítulo pasa por una ejercitación, partiendo de la posición ganadora o perdedora y, en función de ello, por una revisión de los conceptos expuestos en la lista del último cuadro.

Visualizando su empresa en términos del futuro próximo, trate de obtener pistas o elementos que consoliden una tendencia, ya sea hacia el crecimiento, el debilitamiento o el estancamiento, en una posición de supervivencia mínima asegurada.

Cualquiera sea el resultado, Ud. deberá optar entre seguir en ese lugar, que aparece también como lugar en el futuro, o decidir un cambio que mejore las posibilidades para su empresa.

Si Ud. está en el negocio mayorista o de la distribución, en los próximos dos capítulos profundizaremos su problemática.

3. DECISIONES EMERGENTES

Para los hipotéticos ganadores, las decisiones pasan por el ritmo y el *timming* de la expansión y el crecimiento, también, por las zonas de la ampliación, donde se esconden varias trampas.

Para los presuntos perdedores, seguramente la única decisión que no pueden tomar **es la de no hacer nada o la de hacer lo mismo de siempre**. De actuar así, seguramente serán perdedores.

Existen muchas opciones para evitar el fatalismo de esta profecía, que en realidad es sólo relativa y teórica.

Revise los conceptos de este capítulo, en especial, lo indicado en el último cuadro y si todavía no encuentra el camino para la toma de decisiones, siga leyendo y tome especialmente en cuenta los últimos capítulos.

Volveremos sobre estos temas.

CAPITULO 7

LA CRISIS DE LA INTERMEDIACION TRADICIONAL Y UN NUEVO ROL PARA LOS MAYORISTAS

La cadena de comercialización minorista tradicional está colapsando, porque resulta mucho más cara que la propuesta por la cadena **industria-supermercado** y no sólo no brinda ventajas superiores sino que genera desventajas de servicio en términos de las nuevas preferencias de los clientes.

1. PROBLEMAS EN EL NEGOCIO MAYORISTA Y EN LA DISTRIBUCION TRADICIONAL

Como ya se explicó en los capítulos anteriores, la cadena de distribución ***industria - hiper y supermercados - consumidores*** está creciendo en forma sostenida al nivel de un 4 % anual a expensas de la otra cadena más tradicional y extendida que involucra a intermediarios tales como los mayoristas, los distribuidores, los comisionistas, los mini mayoristas, los repartidores y los minoristas que vendían a través del expendio (es decir, con mostrador y no con góndolas y *check outs*).

Esa cadena más moderna y eficiente en términos de costos, que se incluye como el **Cuadro Nº 23**, está generando algunos efectos no deseados para la industria, en virtud de su alto grado de poder de negociación por su condición de megacomprador.

Además de este problema, es sabido que este diseño de cadena distributiva es quizás el ideal para grandes y medianas ciudades, pero que en todo el resto del país donde hay que atender 1.800.000 km2 es imprescindible contar con otra cadena de comercialización que enlace la industria con otra clase de negocios, más adecuados al tipo de ciudades o pueblos, según cada caso y circunstancias.

Es evidente que la actual propuesta de intermediación resulta poco eficiente y que no puede continuar como una alternativa a la de los hiper y supermercados. Pero es también inevitable que se arme una cadena ***industria - distribuidores - minoristas***, que debe ser reconstruida por su innegable necesidad de atención a los consumidores atomizados en todo el país, en la superficie ya anticipada más arriba.

CUADRO Nº 23

UNA DE LAS CADENAS DE DISTRIBUCION

INDUSTRIA → **HIPER Y SUPERMERCADOS** → **CONSUMIDORES**

PODER Y PRESION CONCENTRADOS

Si bien en el capítulo anterior vimos en los **Cuadros Nros. 19 y 20** porcentajes muy significativos de crecimiento para el *selfservice*, en realidad, las cifras que corresponden a la cadena distributiva expuesta en el **Cuadro Nº 23** son las que se incluyen en el primer renglón, o sea, las referidas a las cadenas de hiper y supermercados.

Visto de esta forma, existe en la actualidad más de un 60 %, y en 1998 sólo bajan a un 55 % los consumos que no tienen otra alternativa que operar a través de la intermediación distributiva. Claro que esa intermediación debe ser muy diferente de la que se desarrollaba en el pasado y aún en el presente. Debe agregar valor y reducir costos. Este es el desafío de la reconversión de la que estamos hablando.

En el **Cuadro Nº 24** se incluye una lectura que realiza la industria respecto de la cadena de comercialización que articulan los hiper y super. Hemos incluido una suerte de balance entre las fortalezas y las debilidades que se derivan para el sector industrial de esta opción distributiva; y si bien no cabe la menor duda acerca de la necesidad de estar presentes en todas las bocas y de apoyar a este sector en su crecimiento, a la hora de hacer un balance aparecen dudas que son las que están reflejadas en la ecuación al pie de ese cuadro.

Estas dudas de la industria se originan quizás, en lo que se interpreta como exageradas presiones del sector hiper y super en términos de descuentos, promociones, pagos por espacios y otras exigencias parecidas.

Claro que la opción alternativa no sólo no es mejor sino que, en su actual versión, se aprecia que está llegando al final de su ciclo.

En el **Cuadro Nº 25** hemos incluido el mapeo distributivo para todo el resto del mercado que no es atendido por las grandes cadenas.

Allí vemos que las industrias, por tradición han apelado a diferentes mezclas de intermediación para llegar a los minoristas.

CUADRO Nº 24

UNA LECTURA DESDE LA OPTICA DE LA INDUSTRIA

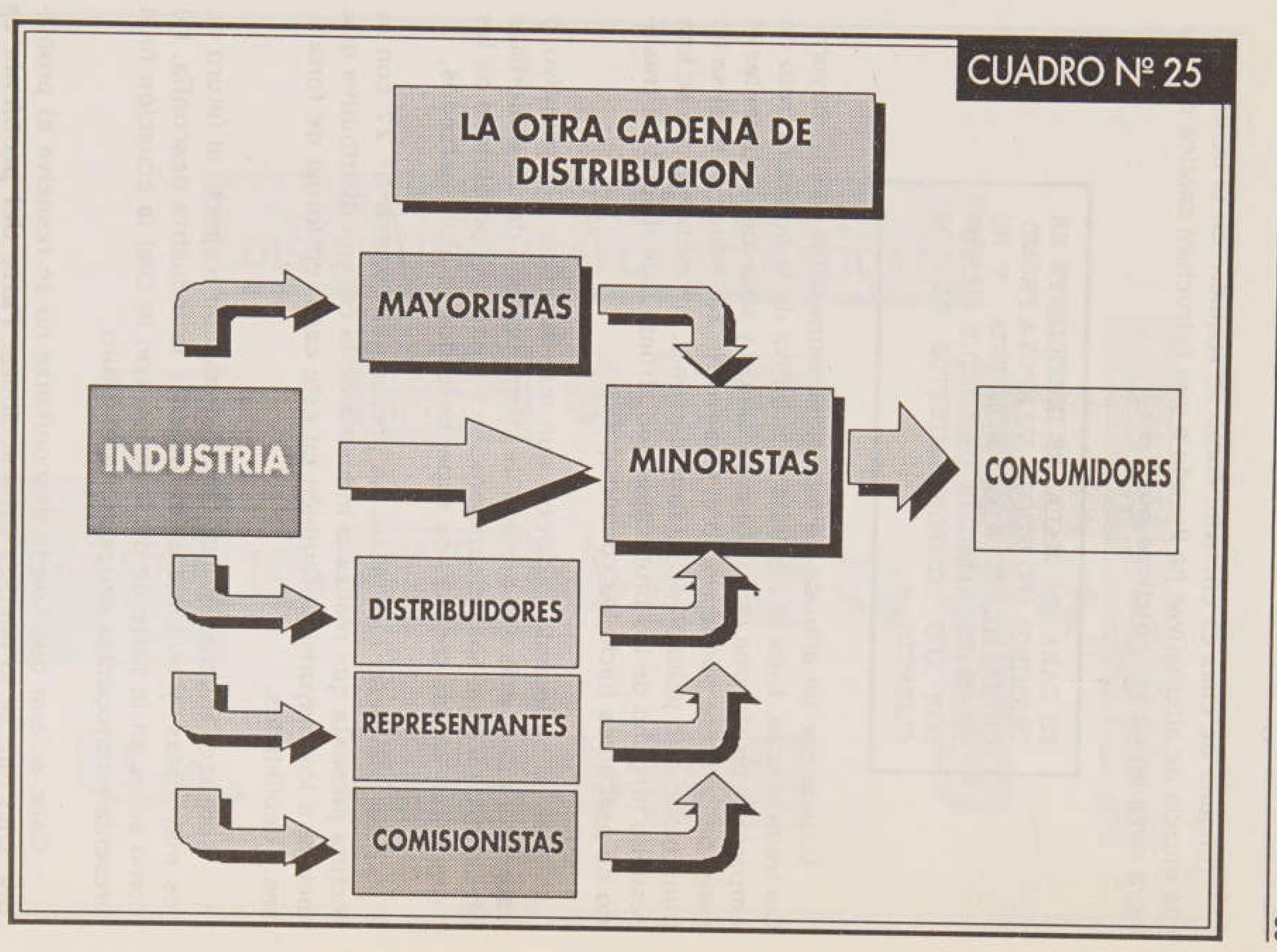
Fortalezas

- Colocación relativamente asegurada
- Cobranza relativamente asegurada
- Logística eficiente
- Promoción eficiente
- Rotación relativamente asegurada

Debilidades

- Bajo poder relativo en precios y condiciones
- Deben comprarse los espacios
- Debe invertirse en reposición y mantenimiento
- Publicación impredecible de precios que descolocan
- Alto grado de dependencia e inseguridad de permanencia

ECUACION = F Vs D = ?


CUADRO Nº 25
LA OTRA CADENA DE DISTRIBUCION
MAYORISTAS
INDUSTRIA
MINORISTAS
CONSUMIDORES
DISTRIBUIDORES
REPRESENTANTES
COMISIONISTAS

Ninguna de ellas es eficiente como se requiere en la actualidad, y la mezcla de alternativas ha llevado a una estructura caótica que no logra ninguno de los objetivos buscados:

ES CARA, ES MALA, ES INEFICIENTE EN TERMINOS LOGISTICOS, NO APOYA PROMOCIONALMENTE A LA INDUSTRIA Y NO TRAE INFORMACION DE LO QUE SUCEDE CON LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS CLIENTES.

Guiada por un afán de no depender demasiado de los mayoristas tradicionales, toda la alquimia distributiva de la industria trató de emparchar un sistema que está colapsando y sólo logró aumentar el caos, tal como se puede ver en el **Cuadro Nº 26**, donde al final se ha aumentado otro peldaño de intermediación y, sin embargo, no se han resuelto ninguno de los problemas que afronta este diseño de traslado de productos hacia los consumidores.

Sólo se ha logrado encarecer aun más al proceso distributivo, y esto lleva más y más a la pérdida de competitividad de los minoristas atendidos, en términos de comparación y costo de oportunidad de las propuestas de las cadenas de supermercados e hipermercados.

Para completar el análisis, se preparó el **Cuadro Nº 27** con la lectura presunta que realiza la industria de la cadena distributiva que incluye a los mayoristas, también en este caso, en forma de fortalezas y debilidades.

Subsisten muchas dudas, demasiadas, con respecto al futuro de los mayoristas y minoristas, de quienes la industria desconfía, tal como se ve en la parte de debilidades, con lo cual la ecuación final presenta interrogantes serios sobre el futuro.

Cabe aclarar que con la desconfianza no se resuelve el problema, sino que se lo agudiza sin soluciones. ***Parte del problema es atribuible a la industria, y el resto es estructural; no se resolverá si la industria no se integra y ayuda a la reconversión.***

CUADRO Nº 26

LA OTRA CADENA DE DISTRIBUCION EN LA ACTUALIDAD

INDUSTRIA

DISTRI-BUIDORES → MINI MA-YORISTAS

MAYO-RISTAS → COMI-SIONISTAS → MINORISTAS → CONSUMIDORES

REPRE-SENTANTES → REPAR-TIDORES

CUADRO Nº 27

UNA LECTURA DESDE LA OPTICA DE LA INDUSTRIA

Fortalezas	Debilidades
• Alto poder relativo en la negociación • Posibilidad de equilibrar en colocación a la otra cadena distributiva • Márgenes teóricamente mejores que en la otra cadena comercial • Alta significación del posible volumen a colocar	• Baja confiabilidad crediticia • Logística ineficiente y caótica que genera aumento en los precios finales • Poco compromiso con las marcas y sus posicionamientos • Bajo nivel de compromiso con las promociones, la exhibición de prod. y los lanzamientos • Bajo nivel de retorno a la industria de la información del mercado

ECUACION = F Vs D = ?

2. EL NUEVO ROL DE LOS MAYORISTAS

Hemos dicho respecto de la cadena de distribución complementaria, la que tiene como protagonistas a las grandes cadenas, que no sólo es necesario, sino imprescindible recrearla en una forma más eficiente para que preste los servicios que todos esperan para lo cual se requiere:

a) Que preste servicios a la industria, en cuestiones de promoción e información y sea confiable en términos crediticios y de pagos.

b) Que preste servicios a los minoristas con un abastecimiento y logística eficientes y a precios razonables.

c) Que brinde a los empresarios del sector la seguridad de contar en el futuro con una propuesta genuina que obtenga utilidades razonables con una dosis de riesgo asumible y que sientan que tienen un espacio, porque el espacio existe y es una necesidad inevitable.

Estos nuevos requerimientos no parecen tan lejanos ni difíciles de alcanzar en un análisis simplista que no tenga en cuenta alguna realidad cultural muy compleja del sector mayorista.

En nuestra opinión, el problema es más cultural que estructural. Trataremos de fundamentar esta opinión.

El sector mayorista está acostumbrado desde siempre a intermediar productos y créditos, porque ése fue su negocio del pasado, y no a prestar servicios con eficiencia, que será el único negocio posible en el futuro.

Este sector se autoconvenció de que su negocio era recibir las mercaderías de varios proveedores industriales, acopiar y luego proponer a los minoristas que fueran a retirarlas del gran almacén. Es verdad que incurrían en costos de manipuleo y de administración de su negocio y que existía algún riesgo en el recupero de los créditos que otorgaban, pero intermediar al 15 %, 20 % o 25 % de margen sin prestar servicios es algo totalmente impracticable en las actuales condiciones del mercado.

Esto es válido para alimentos, quioscos, limpieza, indumentaria, blanco, hogar, etcétera.

En **Cuadro Nº 28** exponemos lo que nosotros consideramos que "era el negocio de los mayoristas", que es en gran medida el bloqueo cultural que han heredado y que les resulta difícil cambiar.

En épocas inflacionarias ganaron mucha plata y lo merecieron, por el riesgo que asumieron y por su talento para sortear aquella época de crisis.

Pero si no advierten que ahora se les exige un nuevo rol ni preparan o fuerzan sus estructuras para el cambio, perderán parte o todo lo que ganaron en el pasado.

De hecho, gran parte de las caídas y quebrantos de algunos mayoristas se deben a esta situación y no a hechos de corrupción o venalidad empresaria.

Este problema cultural que está actuando como un chaleco de fuerza sobre las empresas del sector, está provocando una situación de estancamiento y parálisis para los tres integrantes esenciales de esta cadena distributiva.

En el **Cuadro Nº 29** se han incluido algunas de las situaciones que se producen en la interpretación de los problemas.

La industria "sabe" que necesita reencontrar una cadena de distribución complementaria a la de los supermercados.

De igual forma, tiene en claro que no puede llegar en forma directa a los minoristas, por imposibilidad física y por falta de viabilidad económica, y entonces se desespera ante la realidad que le impide ayudar a los mayoristas, si éstos no despiertan de su letargo y se deciden a cambiar.

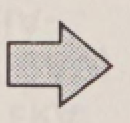
Los minoristas están angustiados y asustados por la situación en que se ven envueltos.

CUADRO Nº 28

EL ESQUEMA DEL PASADO
NEGOCIOS INDIVIDUALES SIN EXISTENCIA DE CADENA INTEGRADA

INDUSTRIA ⇨ **MAYO-RISTAS** ⇦ **MINO-RISTAS** ⇦ **CONSU-MIDORES**

- **LOS MAYORISTAS TENIAN MINORISTAS "CAUTIVOS" QUE *VENIAN* A COMPRAR**
- **SENTIAN QUE LOS MINORISTAS ERAN DE ELLOS**
- **LE COMPRABAN A LA INDUSTRIA SI ERA NEGOCIO (NEGOCIOS DE OPORTUNIDAD)**
- **NO EXISTIA INTEGRACION INDUSTRIA-MAYORISTAS**
- **NO HABIA CADENA INTEGRADA CON INDUSTRIA Y MINORISTAS**
- **CADA INTEGRANTE DE LA CADENA HACIA *SU NEGOCIO***



CUADRO Nº 29

EL ESQUEMA DEL PRESENTE ESTANCAMIENTO Y PARALISIS

INDUSTRIA	MAYORISTAS	MINORISTAS
Sin encontrar los puentes para reconstruir la cadena ideal para cubrir más del 60 % del mercado. Como apoyar a los mayoristas si éstos no cambian. A los minoristas directamente les resulta imposible llegar.	Sensación de haber perdido un negocio que en el pasado funcionaba y ahora tambalea. Cómo poder ayudar a los minoristas sin la colaboración y el compromiso de la industria. Cómo integrarse en una industria que desconfía de nosotros cuando, sin embargo, los mayores quebrantos no fueron del sector.	Sensación de impotencia para asegurar su futuro y con la clara realidad de no poder cambiar y modernizarse sin ayuda externa. La industria no está interesada en acercarse en forma directa. Los mayoristas siempre han hecho su negocio y no tienen estructura para ayudarnos.

Son más caros y tienen menos servicios que sus competidores de las cadenas de supermercados. Saben que solos no pueden revertir la situación, carecen de tecnología, de capital y no pueden llegar en forma directa a la industria, a la cual culpan de desinteresarse de ellos, sin saber que a aquéllos les resulta imposible atenderlos en forma directa.

En resumen, los minoristas también miran hacia los mayoristas en busca de ayuda, aunque cada vez con menos esperanzas, porque los ven sin rumbo y sin capacidad para liderar y protagonizar el cambio.

Los mayoristas, por último, están estancados en un análisis que mezcla impotencia, temor y angustia, que no son otra cosa que resistencia al cambio y bloqueos culturales heredados que no son fáciles de remover.

3. DIAGNOSTICO

Toda esta situación de no poder cambiar cuando las circunstancias exigen hacerlo, están, en nuestra opinión, bastante claras y muy próximas al punto de inflexión de la transformación.

La gran pregunta es si habrá que esperar a que esto se produzca naturalmente, o se puede provocar, y por ende anticiparse para evitar muchos inconvenientes para todos los integrantes de la terna involucrada.

En el **Cuadro Nº 30** ponemos en boca de cada uno de los participantes lo que para ellos constituyen problemas a resolver.

A cada conjunto de problemas lo rematamos con una pregunta clave: ¿qué alternativa mejor existe?

Ninguno de estos personajes puede resolver la situación sin los demás; es un sistema que debiera actuar en forma integrada y que, lejos de hacerlo de esa forma, en este momento está fracturado y desintegrado.

CUADRO Nº 30

PROBLEMAS A RESOLVER

INDUSTRIA



**Los mayoristas son poco confiables en términos crediticios.
¿Se comprometerán en políticas de promoción y posicionamiento?
¿Serán eficientes en distribución y logística?
¿Proveerán información vital del mercado?
¿QUE ALTERNATIVAS MEJORES EXISTEN?**

MAYO-RISTAS

**¿Podemos competir con los precios que la industria les da a las cadenas?
¿Tendremos crédito o seguirán sospechando de nosotros?
¿Nos ayudarán a modernizar a los clientes para ayudarlos a sobrevivir?
¿Será confiable la industria en la relación con nosotros o intentará distribuir en forma directa a los minoristas?
¿QUE OTRAS ALTERNATIVAS TENEMOS?**

MINO-RISTAS

¿Podré competir por precio con los supermercados?

**¿Me ayudarán a generar ofertas y promociones?
¿Me ayudarán a modernizarme?
¿Me darán condiciones y crédito para operar?
¿QUE OTRAS ALTERNATIVAS TENGO?**

Esta es quizá la parte más fuerte y obvia del diagnóstico; no existe espíritu para trabajar en forma integrada, desconfían unos de otros, cada uno cree que puede salvarse haciendo su negocio y que éste pasa por la integración de la cadena.

Los problemas incluidos en el **Cuadro Nº 30** no son pequeños, todo lo contrario, son en algunos casos muy serios, como el referido al tema crediticio y al de capacidad de repago, tanto de los mayoristas como de los minoristas.

Pero hay que resolverlos a partir de un diálogo que rescate a priori la idea de que, sin cadena integrada, no hay negocio para ninguno y que, sin resolver los problemas existentes, no hay cadena integrada.

Algunos de los otros problemas no necesitan plata para ser resueltos, sino un cambio de actitud, y esto es posible si se asumen los valores culturales existentes y se abandonan los del pasado.

4. DECISIONES EMERGENTES

A partir entonces de un diagnóstico donde cada uno de los miembros del trío de la cadena integrada tenga más o menos asumidos los problemas a resolver, se podrán llevar adelante las decisiones correspondientes a cada caso.

La primer decisión a tomar es aquella que posibilite eliminar las dudas e interrogantes que cada uno de los miembros tiene con respecto a los otros dos.

En el siguiente **Cuadro Nº 31** se exponen tres instancias con las dudas más importantes, que presumimos existen en estos momentos.

Como se puede ver, esas dudas son en algunos casos correctas, pero si no se hace algo en cada sector, el problema subsistirá.

CUADRO Nº 31

DUDAS E INTERROGANTES ASOCIADOS A CADA ESTRUCTURA

INDUSTRIA	MAYORISTAS	MINORISTAS
Los minoristas no se han modernizado. Los mayoristas sólo intermedian y encarecen. Existen riesgos crediticios crecientes. No hay eficiencia distributiva.	La industria apoya las cadenas que son quienes más la presionan con precios y compras de espacios. Somos sospechosos de riesgo crediticio por unos pocos insolventes.	No puedo competir con los supermercados. La industria apoya a los supermercados y no a mi negocio.

Nosotros creemos que el puntapié inicial debe ser de los mayoristas, porque son la bisagra que puede integrar en una nueva cadena a un trío desarticulado e ineficiente.

En el **Cuadro Nº 32** se sugieren algunas señales que los mayoristas debieran asumir como decisiones trascendentales, tanto a nivel institucional como individual, para que se ponga en marcha un nuevo proceso, con un mayor protagonismo que permita liderar la transformación requerida.

Además de las señales en materia de comunicaciones y/o actividades, deben ponerse en marcha procesos concretos que tiendan a cambiar los viejos valores culturales de *"intermediación sin nada de marketing"* por sistemas de *"marketing comprometido con las promociones, los lanzamientos, los puntos de venta y la eficiencia logística"*.

La cuestión de la falta de credibilidad crediticia debe atacarse a nivel institucional e individual, para separar a los mayoristas confiables que están dispuestos a hacer el proceso de transformación para quedarse en el negocio, de otros que sólo seguirán hasta que puedan o los dejen. Lo malo sería que cuando éstos quiebren, se los confunda con los que están encarando esforzadamente su reconversión.

La otra decisión, esto es, la de insertar marketing en las estructuras, es más un problema de actitud, compromiso y continuidad, que una cuestión de capital o inversión. Hay que hacerlo y éste es el momento.

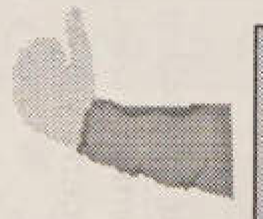
El tema del mejoramiento logístico e informático es una mezcla de necesidades de inversión y de cambio de actitud, pero casi se da por descontado que como proyecto de inversión, será conveniente y contará con ayuda inmediata por parte de la industria.

Las decisiones con respecto al sector minorista tienen que ver con las comunicaciones pero también con los compromisos de continuidad en los planes que los ayuden a modernizarse. No cabe la menor duda de que la industria apoyará estos esfuerzos y será *sponsor* y socia de cualquier proyecto serio que tienda a consolidar la idea de cadena integrada eficiente y confiable.

CUADRO Nº 32

SEÑALES CLARAS PARA LOGRAR LA INTEGRACION

INDUSTRIA



MAYO-RISTAS

MINO-RISTAS

CONFIABILIDAD CREDITICIA
- No confundir unos pocos casos con todo el sector

CONSECUENCIA Y COMPROMISO
- Con políticas promocionales
- Con recursos de información
- Con posicionamiento e introducción de productos

AUMENTO DE EFICIENCIA Y REDUCCION DE COSTOS Y MARGENES
- Racionalidad y eficiencia en logística, manipuleo y márgenes razonables y lógicos

AYUDA PARA LA RECONVERSION Y MODERNIZACION
- Cap. y entrenamiento para la alta competencia

COMPROMISO DEL PROVEEDOR CONFIABLE
- Precios razonables
- Provisión asegurada
- Colaboración con activ. promocionales

COMPROMISO DE PRECIOS Y CONDICIONES RAZONABLES
- Más eficiencia distributiva, costo promedio razonable y lógico

Finalmente, presentamos el **Cuadro Nº 33**, donde, después de las decisiones llevadas adelante por los mayoristas, comunicadas con claridad y soportadas en esquemas serios y profesionales, las tres partes de esta nueva cadena distributiva comienzan a pensar en términos asociativos y con sentido de integración y pertenencia.

Más allá de voluntarismo que pueda suponer este enfoque, no debe perderse de vista que ésta es la única alternativa que existe para cada uno de los miembros de este trío.

Pueden existir otros caminos y otras decisiones; las planteadas son sólo un ejemplo docente para marcar el norte y la necesidad de encontrar un objetivo que logre la integración sobre bases confiables y eficientes.

Recordamos al finalizar este capítulo que más del 50 % del mercado está esperando soluciones, y los que "están" en el negocio cometerían un pecado imperdonable si pierden su espacio o pierden demasiado tiempo.

Alguien debe ocupar ese espacio, y cuanto antes se lo consiga, habrá menos heridos y lastimados por un proceso de transformación que es inevitable pero posible.

Aquí el futuro aparece como un conjunto de oportunidades para los **mayoristas - distribuidores** que apuesten al crecimiento y aumenten su volumen de concentración.

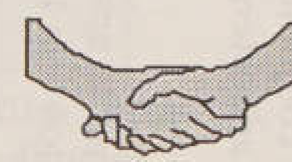
Es decir que es razonable suponer la aparición de **minigigantes** de la distribución mayorista, integrados a la industria y a los minoristas.

Este mayor volumen permitirá reducir costos, aumentar eficiencia y prestar servicios a las industrias y a los minoristas, con mayor eficiencia y a un valor razonable.

CUADRO Nº 33

NUEVAS POSIBILIDADES DE UN SISTEMA INTEGRADO

INDUSTRIA



MAYORISTAS



MINORISTAS

La industria necesita la cadena mayorista y a los minoristas.

Los mayoristas pueden ser los socios ideales para distribuir, promover, sostener posicionamientos y productos en los minoristas.

Los mayoristas necesitamos a los minoristas y a la industria.
La industria puede ser nuestro socio ideal para ayudar a sobrevivir a los minoristas.

Los minoristas necesitamos a los mayoristas y a la industria.
Los mayoristas y la industria pueden ayudar a nuestra modernización y aumento de la competitividad.

CAPITULO 8

LA DISTRIBUCION DE LAS INDUSTRIAS ANTE NUEVAS OPCIONES

El proceso de concentración y el colapso de las estructuras tradicionales están llevando a las industrias a una evaluación sistemática de otras opciones, como el *outsourcing* o la concesión de su distribución, con sus efectos y consecuencias.

1. DISTRIBUCION PROPIA O CONCESIONADA: LA OPCION DE HIERRO

Los cambios que ya hemos comentado han modificado las condiciones que hacían posible que las industrias mantuvieran la distribución de sus productos y se aseguraran un servicio y una cercanía con sus clientes, que el marketing tradicional y también el moderno persiguen como un objetivo apreciable.

El problema de continuar asegurándose todas las etapas del proceso comercial pasa por una cuestión de masa crítica comercial por una parte, y por los costos de distribución, por la otra.

El abastecimiento a la cadena comercial que conforman los super e hipermercados tiene volumen y por ello quizá justifica una distribución a un costo razonable, pero tiene el inconveniente de la fase negociadora, donde una empresa con pocos productos o de baja atracción para los megacompradores resulta muy difícil de introducir y mantener dentro de las exigencias de rotación de esas bocas comerciales.

La distribución a la otra cadena que opera sobre los mayoristas tiene la misma dificultad, pero se agrega además el alto costo de la logística en función de pocos productos o de cantidades de baja significación en la relación utilidad-costo distributivo.

Esta situación lleva a muchas empresas industriales a replantear sus estrategias de distribución y a evaluar la concesión de la misma para lograr mejoras en eficiencia, en penetración o en costos emer-

gentes, según los casos, respecto de la tradicional forma de entrega propia.

Para mensurar adecuadamente este problema, se debe empezar por conocer cuáles son los actuales problemas que existen en los canales de comercialización y analizar después cuáles debieran ser las fortalezas que se requieren en este momento para contar con una distribución eficiente y excelente.

En el **Cuadro Nº 34** hemos incluido algunas de las cuestiones que están desarticulando las distribuciones tradicionales, tanto las realizadas por industrias, como las efectuadas por empresas que operan con distribuciones concedidas.

La mortalidad de mayoristas y minoristas, fundamentalmente en Capital y GBA, y la concentración del *trade* (cadenas de hiper y supermercados), con sus demandas de pagos por espacios, difíciles de cumplir con presupuestos exiguos o conformados por mezclas comerciales de pocos productos y/o bajo volumen, más la ruptura general de toda la estructura tradicional de comercialización **son las actuales amenazas que quitan viabilidad a las viejas fórmulas de traslado de productos hasta los consumidores.**

En esencia, las industrias se ven enfrentadas a una estructura de distribución facilitada (cadenas) en donde es difícil ingresar y mantenerse.

Por otro lado, tienen una cadena de distribución donde es más fácil ingresar y mantenerse, pero allí la complejidad está en la logística y en el crédito.

Tienen, en suma, problemas acuciantes en los dos frentes.

Uno de los problemas más serios pasa por el grado de exigencia y complejidad que le imponen al negocio las condiciones del *trade* (cadenas de hiper y supermercados)

CUADRO Nº 34

CANALES DE COMERCIALIZACION

1. MORTALIDAD DE MAYORISTAS Y MINORISTAS

2. CONCENTRACION DEL *TRADE* Y TRANSFORMACION EN CADENAS DE MEGACOMPRADORES QUE RECLAMAN PAGOS POR ESPACIO E IMPORTANTES DESCUENTOS POR PROMOCION

3. RUPTURA Y PERDIDA DE CONTINUIDAD DE LOS SISTEMAS TRADICIONALES DE DISTRIBUCION

4. PERDIDA DE PROTAGONISMO Y CONFIABILIDAD DEL MAYORISTA TRADICIONAL

5. NECESIDAD DE RECONVERSION DE TODO EL SISTEMA LOGISTICO - DISTRIBUTIVO - COMERCIAL Y PROMOCIONAL

En el **Cuadro Nº 35** se indican algunas de esas condiciones que hacen que se replantee la forma de comercializar y distribuir.

Para cumplir con todas y cada una de éstas, hay que ser una megaindustria o contar con un *pool* comercial - distributivo.

Las empresas pequeñas o medianas, y aun algunas grandes que no tienen más que uno o dos productos, no pueden acceder y sostener sus presencias en el *trade*.

Allí aparece la necesidad de conceder la comercialización y/o la distribución a una unidad comercial que cumpla con eficiencia ese rol de pool comercial-distributivo.

En un análisis más pormenorizado, este proceso tiene las siguientes etapas:

a) La venta.

b) La entrega.

c) La cobranza.

d) La promoción y el merchandising en el punto de venta.

e) La reposición en el punto de venta.

f) El acceso a la información sobre la rotación y el comportamiento del producto respecto de sus competidores.

Aparecen aquí las distintas opciones que la empresa puede elegir según su conveniencia.

Puede conceder todo el set de funciones de a) hasta f), y éste es un modelo posible, aunque quizás caro y en cierta forma peligroso por el alto grado de dependencia de la distribuidora.

En las antípodas se puede ceder sólo la distribución logística, o sea el punto b), o también contratar la reposición junto con la entrega.

CUADRO Nº 35

ESPACIOS EN EL *TRADE*

ESQUEMA ACTUAL DE EXIGENCIAS

1. PRIMERAS MARCAS CON ROTACION ASEGURADA



2. MARCAS PROPIAS O *COMMODITIES* POR MUY BAJO PRECIO
3. VENTA DE ESPACIOS Y PROMOCIONES COMPROMETIDAS TALES COMO PUNTERAS DE GONDOLA, ETCETERA
4. ESTRATEGIA DEFINIDA PARA CADA ESPACIO DE LAS GONDOLAS



5. LOGISTICA EFICIENTE Y SIN FRACTURAS DE STOCK



6. EMPRESAS PROVEEDORAS DE GRAN PORTE EN TERMINOS DE *MIX* DE PRODUCTOS Y DE CAPACIDAD ECONOMICA PARA AFRONTAR LOS COSTOS DE LOS ESPACIOS Y LAS PROMOCIONES

Se puede contratar por separado la promoción y la información, es decir, los puntos d) y f), a empresas especialistas en ese tipo de servicios.

Como se ve, existe toda una gama de posibilidades para combinar.

Agrocom es una firma tradicional que opera como distribuidor especializado de empresas industriales, a las cuales presta servicios equivalentes a los puntos a), b), c) y e) y, complementariamente, puede hacerlo también respecto de los puntos d) y f). Estrella está haciendo también su experiencia en ese sentido.

Roman Andreani y Tasa están creciendo sólidamente en el negocio de la distribución concedida con esquemas mixtos, dentro de las opciones planteadas.

Existen también joint ventures o asociaciones entre industrias que concentran sus productos y desarrollan el *pool* de comercialización y distribución para aumentar fortalezas y masa crítica negociadora, lo que les permite racionalizar los costos de distribución.

2. ¿CUALES SON LAS NECESIDADES Y FORTALEZAS ACTUALES QUE DEBERIA TENER UNA DISTRIBUCION EXCELENTE?

En el **Cuadro Nº 36** hemos enumerado cuatro fortalezas imprescindibles en una distribución eficiente y excelente

Estas tiene que ver básicamente con:

a) Optima capacidad de negociación.

b) Optima capacidad de servicio.

c) Optima cobertura.

d) Optima capacidad de marketing.

Las empresas de distribución que sigan pensando en vender lo que les compran y en entregar cuando pueden o cuando quieren lo que les compran, ***han dejado de ser viables y están tan desactualizadas como los mayoristas tradicionales.***

Este es ahora un negocio de ***marketing, eficiencia, alta negociación y logística.***

Ninguna industria va a seguir pagando el 15 % por vender y entregar, porque esas dos cosas son insuficientes para penetrar, rotar y sostenerse en los mercados de hoy en día.

O las empresas de distribución incorporan marketing, reposición, promoción, merchandising e información del mercado, o se deben dedicar sólo a la entrega, siempre y cuando puedan hacerlo y competir con eficiencia con las nuevas empresas especializadas en logística ya mencionadas, que están creciendo en esa función.

3. DIAGNOSTICO

Las empresas que realizan su propia distribución tendrán que mirarse en el espejo de la realidad actual y diagnosticar:

a) Si tienen la masa crítica imprescindible, tanto en cantidad de productos, mezcla y marcas, como en lo que hace a poder de negociación con el nuevo *trade*.

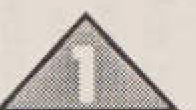
b) Si están adaptadas a las actuales exigencias de reposición, promoción, merchandising e inversiones en los espacios de las góndolas y de obtención de información básica en el punto de venta.

Si la respuesta al primer punto es afirmativa, lo incluido en la segunda se puede lograr a partir de la toma de conciencia acerca de su necesidad y de elaborar un proyecto a ese fin.

Si la respuesta al item a) fuera negativa o tuviera muchas dudas, se debería profundizar el estudio, para concesionar parcial o totalmen-

CUADRO Nº 36

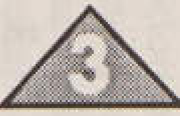
LAS FORTALEZAS DE UNA DISTRIBUCION EXCELENTE



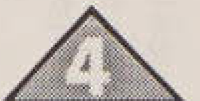
OPTIMA CAPACIDAD DE NEGOCIACION CON EL *TRADE*, MARCAS, MIX; ROTACION, COMPRA DE ESPACIOS.



PRESTACIONES DE SERVICIOS EXCELENTES. REPOSICIONES. MEDICIONES DE ESPACIOS. FALTANTES CERO. ALTA CAPACIDAD DE NEGOCIACION.



TENDER A LOGRAR COBERTURAS EXTENSIVAS CON ESQUEMAS FLEXIBLES Y EFICIENCIA EN LA LOGISTICA.



CONTAR CON ALTA CAPACIDAD PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y EXCELENTES SISTEMAS DE PROMOCION Y DE INFORMACION.

te la distribución. Con esto queremos decir que se puede concesionar por áreas geográficas (interior del país) o por canales (mayoristas y minoristas) reteniendo en este caso la distribución en Capital y GBA, y en el sector de las cadenas de hiper y super.

Pero, en todos los casos y cualquiera sea la decisión, es importante destacar la relevancia de lo incluido en el ítem b) porque independientemente de quién realice la tarea de distribución logística, esas funciones deben hacerse para garantizar rotación y continuidad. En el **Cuadro Nº 37** se resumen los cambios en el *trade* y sus consecuencias para la distribución de las empresas industriales en términos de un diagnóstico.

Veamos ahora algunos elementos para un diagnóstico, que ayuden a las empresas especializadas en distribución con productos concedidos.

El sistema tradicional de distribución que aún se utiliza es obviamente una consecuencia de una realidad que ya no existe.

En los términos que hemos analizado en todo lo anterior, nos parece que se registran debilidades efectivas en lo siguiente:

a) En general, el *mix* actual de productos no es el ideal para conseguir los espacios en las cadenas, a los mejores precios y condiciones; salvo excepciones, se necesitan ampliaciones o integraciones. Diríamos que le faltan "marcas fuertes" y extensión de "líneas masivas y atractivas". Esto es sumamente importante, porque algunas cadenas tienden a reducir sus espacios para productos de alimentación, y esto hace que la puja por los espacios se incremente y las decisiones se vuelquen, cada vez más, hacia las primeras marcas y a algunas de bajo precio.

b) El nivel de negociación con el *trade* en general no tiene la fortaleza ideal, por lo ya apuntado más arriba.

c) Los sistemas de medición lineales y de reposición no son "excelentes" y, por lo tanto, distan de satisfacer plenamente a una industria que confíe sus productos a la distribuidora.

d) Los faltantes de stock y la falta de una logística óptima también son elementos que se deberían resolver como condición para tener una distribuidora de alta eficiencia.

CUADRO Nº 37

CAMBIOS EN EL *TRADE* Y SUS CONSECUENCIAS

1 CONCENTRACION EN CADENAS. MEGACOMPRADORES

2 VENDEN LOS ESPACIOS Y EXIGEN ROTACION



REDUCEN ESPACIOS PARA ALIMENTOS DE MUCHO VOLUMEN E INCORPORAN ESPACIOS PARA MARGENES ALTOS



PRIVILEGIAN PRIMERAS MARCAS Y MIX DE PRODUCTOS COMPLETOS



COMMODITIES Y MARCAS PROPIAS AUMENTAN SU NIVEL DE COMPLEMENTARIEDAD. ESTAS EXIGENCIAS NO PUEDEN SER RESPONDIDAS POR LAS DISTRIBUIDORAS SIN EL COMPROMISO DE LAS INDUSTRIAS DISTRIBUIDAS

En los **Cuadros Nros. 38 y 39** se efectúan dos resúmenes acerca del diagnóstico posible, tanto para las industrias con distribución concedida, como para las empresas especializadas en distribución.

En el primer caso, se alerta que conceder la distribución no resuelve todos los problemas y que le sigue quedando a la industria la responsabilidad indelegable de construir marca o precio bajo según sea el posicionamiento buscado, invertir en espacios de góndola, reponer con eficiencia, promocionar en el punto de venta e invertir en tecnología y en packaging para liderar en su sector.

En el caso de lo expuesto en el **Cuadro Nº 38**, se vuelve a ratificar que en estos mercados globales y cambiantes hay espacios para todos, esto es, para las empresas gigantes y para las medianas y pequeñas, pero no son los mismos que existían en el pasado.

Por lo tanto, hay que buscarlos, encontrarlos y protegerlos para sostenerse en ellos.

Para ello, la integración de conceptos pasa por marcas o muy bajos precios, con espacios comprados u obtenidos en los puntos de venta, esquemas asociativos cuando no se es autosuficiente y por sobre todo, con alta flexibilidad.

4. DECISIONES EMERGENTES

A partir de compartir el diagnóstico previo, se pueden buscar áreas de mejoramiento que les permitan a las industrias y a las distribuidoras un espacio en el futuro de la comercialización masiva, con márgenes de éxito y viabilidad asegurada. Pero esto lleva a algunas decisiones importantes:

a) Una empresa distribuidora exitosa no depende del hard (edificios, oficinas y camiones) sino del soft, esto es, marcas fuertes, productos atractivos, sistemas de información eficientes, fuerza de ventas altamente entrenada y muy motivada, y ca-

pacidad de negociación con el *trade*. Esto implica decisiones de adecuación o de consolidación.

b) Una empresa distribuidora con posibilidades de crecimiento debe desarrollar una política de cobertura extensiva a nivel país que le garantice a las "industrias distribuidas" un servicio compatible con sus necesidades e inversiones. Esto significa que se debe operar con la flexibilidad que les permita a las industrias la mejor mezcla de servicios y costos, sin la rigidez de una exclusividad que no asegure cobertura o que lo haga a costos de operación muy altos.

Para el caso de industrias con distribución propia, rigen los mismos conceptos; éstos deberán tomar las decisiones que correspondan para lograrlo. Se terminaron los tiempos de subsidiar una distribución cara o poco eficiente en función de objetivos importantes pero imposibles de seguir asumiendo como en el pasado, tales como conservar la proximidad al cliente, tener servicios en todo el país, no depender de terceros y otros.

Estas afirmaciones son válidas, pero deben conseguirse con esquemas flexibles y sin agregar costos a los productos, que les impidan competir.

Muchas empresas industriales, que tradicionalmente llegaban a los minoristas y tenían distribución propia en todo el país, han tomado decisiones para cambiar esa política.

Valga como ejemplo la industria de vinos comunes, jugos y agua mineral, que han dejado de atender franjas de minoristas, donde entregar un pedido pequeño costaba más que el valor de venta del pedido.

Por eso, el crecimiento de empresas especializadas como Andreani o Tasa; por eso también, las nuevas experiencias como la de Coca Cola con Roman, donde se prefiere una concesión institucional para mantener con profesionalismo la llegada a los canales.

CUADRO Nº 9

INDUSTRIAS CON DISTRIBUCION CONCEDIDA

1. DEBEN TENER PRODUCTOS LIDERES DE MARCA O DE BAJO COSTO

2. DEBEN INVERTIR EN COMPRA DE ESPACIOS Y EN POSICIONAMIENTO MARQUISTA



3. DEBEN TENDER A AUMENTAR SU EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD AL MAXIMO



4. DEBEN INNOVAR EN PRODUCTOS, TECNOLOGIA Y PACKAGING

CUADRO Nº 39

DIAGNOSTICO SOBRE LA DISTRIBUCION

- Existen espacios para los GIGANTES y también para los PIGMEOS
- La distribución debe actuar integrada con marcas y compra de espacios
- Pueden lograrse esquemas asociativos de industrias sin *mix* y masa crítica distributiva
- También esquemas asociativos de PIGMEOS de la distribución
- Pueden asociarse esquemas flexibles con distribución propia y concedida según zonas o líneas

Por eso también, las nuevas incorporaciones de productos a una tradicional y muy respetada empresa distribuidora, como es Agrocom, donde se confirma lo que adelantamos: muchas industrias con mezclas de productos que no aseguren poder de negociación ante el *trade* no pueden asumir con autosuficiencia su distribución propia.

El futuro, en este sentido, parece marcar que también aparecerán Minigigantes de la distribución, porque la concentración será necesaria para aumentar volumen, bajar costos, aumentar el poder de negociación con el *trade* y bajar los costos de los servicios a los puntos de venta y a la industria.

Como una ayuda adicional para las decisiones que deban tomar todos los integrantes de las cadenas comerciales, agregamos los **Cuadros Nros. 40 y 41**, que resumen los presuntos perdedores y ganadores en función de todos los conceptos que hemos ido desgranando. En realidad lo que indican ambos cuadros tiene más que ver con la inacción de los presuntos perdedores, que si no hacen nada seguramente serán perdedores reales, y con la acción medida y adecuada de los probables ganadores, que así resultarán si desarrollan sus estrategias en línea con las tendencias y, por sobre todo, con los tiempos de los cambios.

CUADRO Nº 40

QUIENES GANAN

1 HIPER Y SUPERMERCADOS

2 CADENAS DE MINIMERCADOS

3 AUTOSERVICIOS

4 *DRUGSTORES* Y POLIRUBROS

5 CADENAS PROPIAS Y DE FRANQUICIADOS

6 NUEVOS DISTRIBUIDORES CON EFICIENCIA EN LOGISTICA, NEGOCIACION, PROMOCION E INFORMACION

CUADRO Nº 41

QUIENES PIERDEN

1. MINORISTAS TRADICIONALES
2. MAYORISTAS TRADICIONALES
3. INDUSTRIALES CON DISTRIBUCION TRADICIONAL
4. DISTRIBUIDORES TRADICIONALES CON POCO SERVICIO

CAPITULO 9

LAS NUEVAS ALTERNATIVAS COMERCIALES PARA POSICIONAR MARQUISMO Y COMMODITIES

Existen decenas de emprendimientos que van desde shoppings y malls hasta los *factory outlets*, los *mega stores* y *discount centers*.

Todas estas nuevas opciones serán las plataformas fundamentales para posicionar productos marquistas y commodities

1. LA NUEVA INVERSION DE LOS NEGOCIOS MODERNOS

Hemos visto muchos de los efectos no deseados de la reconversión, pero, entre tantas cosas que nos trajo el proceso de estabilidad económica, el reacomodamiento drástico que está sufriendo el sector del comercio minorista es, quizá, por la gran cantidad de personas involucradas en el ajuste, uno de los que más se sienten.

Este sector, tradicionalmente alimentado por pequeños empresarios de clase media que dieron rienda suelta a sus deseos de ser independientes y trabajar por cuenta propia, parecen no encontrar el rumbo en el epicentro de la transformación con medidas impositivas más ajustadas, aperturistas, previsionales, a las que se suman los evidentes y cada vez más profundos cambios de hábitos de consumidores exigentes y ultra informados, como vimos en los capítulos anteriores.

Sin embargo, aquellos que bien asesorados pudieron prever hace cuatro años un escenario como el actual y apostaron al modelo, están sacando un gran provecho de la crisis actual. En todos los sectores del comercio minorista, hay hoy empresas que crecen y ganan dinero, mientras que los competidores no encuentran el rumbo y bajan las persianas.

La clave es que en este modelo, es empresario el que puede y no el que quiere. Y no nos estamos refiriendo solamente al muy necesario recurso económico, sino a otras muchas cualidades que debe tener un empresario para mantenerse vivo en la lucha competitiva ac-

tual. Entre ellas, la visión del mercado como un todo, para poder entender los procesos y reacomodarse. Es necesario comprender que ser empresario es una vocación y que los negocios tienen éxito o fracasan, pura y exclusivamente, por las personas que los manejan. El mismo negocio en manos de dos personas diferentes tiene resultados distintos, aun en estos tiempos.

Este análisis, que puede parecer frío y poco simpático, no puede soslayar el evidente hiperdimensionamiento que se dio en el sector durante los últimos veinte años. Y aunque cueste reconocerlo, ese hiperdimensionamiento es el verdugo de la actual situación, como ya vimos al tratar el tema de la actual concentración y la mortalidad de minoristas.

El comercio es uno de los tres grandes pilares de las economías capitalistas modernas. Necesita de empresarios arriesgados y comprometidos que no simplemente abran un local porque estaba disponible y la mujer quería trabajar o porque el negocio parecía bueno y se pensaba que se lo podía manejar por teléfono y pasar por él a fin de mes. En ninguna parte del mundo existen calles como Rivadavia que, desde Plaza de Mayo hasta Castelar tienen un negocio al lado del otro; o como Corrientes, Santa Fe, Córdoba, Cabildo, etc. Por donde busquemos, vamos a encontrar un evidente crecimiento sin razón y sin estrategia, y quizá con razones válidas para el pasado y con una estrategia que, en la actualidad, ha perdido su sustento lógico.

Trabajando al amparo de no pagar impuestos ni cargas sociales, y acumulando stocks y beneficios de las, "bicicletas", ocasionales que permitía el mecanismo inflacionario, se podía hasta inclusive obtener buenos ingresos y crecer. Esto ha cambiado y parece que no se puede volver al pasado.

Hoy vemos, en cambio, una impresionante remodelación del paisaje urbano, a medida que aparecen los carteles de "se alquila" en los locales de comerciantes que no pueden adaptarse a la nueva realidad.

La realidad golpea fuerte, pero, afortunadamente, toda crisis trae oportunidades.

El sector comercial es probablemente el que menos se ha capacitado para competir en los últimos tiempos. Sin embargo, como decíamos al principio, hay buenos empresarios del comercio que entendieron la realidad a tiempo y hoy obtienen buenas ganancias. ¿Cómo es posible, entonces, que, por ejemplo, en el tan golpeado sector textil, haya marcas que venden tanto y ganan en relación?

Además del compromiso empresario, en estos casos existen tres factores que determinan el éxito:

1. Un empresario hábil.
2. Vocación de servicio y comprensión profunda del hecho de que el único jefe es el consumidor, y de que toda la empresa, hasta el último de los empleados, entiende esto y lo lleva a la práctica.
3. El posicionamiento de un "concepto" más que de un producto, que lo distingue de la competencia y hace que los consumidores lo elijan.

El empresario hábil y comprometido es condición necesaria, pero no suficiente, en el modelo de estabilidad, ya que hoy no puede hacerse nada solo, sin un buen equipo de detección de oportunidades y de rastreo competitivo durante las 24 hs. Ni qué hablar de la tan olvidada atención al consumidor. La más hábil estrategia puede no servir para nada si el empleado que tiene que aplicarla con el consumidor no está comprometido ni le interesa en lo más mínimo lo que pueda pasar.

Pero en el proceso que estamos viviendo, se impone una pregunta de rigor: ¿qué va a pasar con toda la gente, empresarios y empleados que son víctimas del cierre masivo de comercios minoristas? Aquí aparecen algunas nuevas alternativas que ya están en marcha, tales como los *shoppings centers* y variantes como *factory outlets y tiendas departamentales,* que recortan en cierta medida a los comercios que en la actualidad han visto mermados sus valores locativos, han desaparecido o han reducido "las llaves" o han bajado algún alquiler (y cuesta mucho alquilar locales fuera de las zonas "calientes").

Esta tendencia es amplia y está indiscutiblemente impulsada por un consumidor cada día más inteligente, que es el único que manda. Las variables fundamentales en juego para un shopping center son: la seguridad, el acceso fácil, el estacionamiento gratis, la conveniencia, el precio, la diversión y el marketing de concepto de las diferentes opciones que se presentan.

El concepto de shopping center representa a una gran cantidad de factores de la vida moderna y está mucho más allá de una simple construcción edilicia que alberga a unos cuantos locales. En primer lugar, existe la gran discusión de si llamar a tal construcción shopping center o galería comercial, independientemente de la cantidad de locales que incluya. En este sentido, la mejor forma de evaluar la situación es conociendo si el edificio se levantó a partir de un terreno plano y sin construcción alguna, o se levantó partiendo de una construcción previa que se recicló. Desde nuestro punto de vista, solamente puede hablarse de shopping center si el edificio partió de un terreno plano.

Por supuesto, puede construirse una galería comercial desde un terreno plano, pero no parece que pueda llamarse shopping center a un edificio reciclado. Este análisis es independiente de si la propuesta es un éxito comercial o no, o de si merece o no premios arquitectónicos.

Decimos esto, en primer lugar, porque la locación de un shopping center con concepto de shopping center (que es lo que busca el consumidor moderno) es fundamental para su funcionamiento, aunque no suficiente. El shopping center es una reacción natural a la existencia de buenas rutas y vías de acceso. Puede estar dentro de una ciudad o en los suburbios, pero para que sea *realmente un shopping center*, debe ser fácil el acceso al mismo. En segundo lugar, el problema del estacionamiento está pasando a ser la variable clave, porque los consumidores cada día se quejan más de la falta de lugares para estacionar los vehículos o de la falta de seguridad de las calles en caso de tener que estacionar el auto allí.

Ni qué hablar del precio de estacionar un auto por hora, que, en nuestro país, se debe contar entre los más caros del mundo.

Es por eso que, al construir un shopping center desde un terreno plano, es mucho más fácil planificar largas extensiones de estacionamiento gratuito que cuando se parte de un edificio existente y se lo tiene que reciclar, adaptando espacios para cocheras o alquilando cocheras en edificios cercanos.

Pero aun cuando se haya partido de un terreno plano bien ubicado y se haya logrado un amplio número de cocheras gratuitas, además de un bonito edificio, el shopping center no tiene ninguna garantía de éxito. Porque hay dos negocios en un mismo negocio y ambos deben ser bien manejados, en forma simultánea. El primer negocio es inmobiliario y consiste en alquilar los diferentes espacios, con criterio funcional y comercial, logrando un buen *mix* como se dice en la jerga. El segundo negocio es más difícil que el primero y consiste en lograr un buen management de operaciones comerciales y de marketing; ése es el que verdaderamente va a hacer que los consumidores vayan al centro comercial y consuman.

Eso mantiene vivo el shopping center a lo largo del tiempo, haciendo que, cuando venzan los contratos de los locatarios, éstos estén gustosos de renovarlos.

Un shopping bien ubicado y con buenas características puede fracasar si tiene un mal management. Muchos analistas se asustan cuando se enfrentan a los planes de construcción de nuevos shopping centers en los próximos años. En realidad, la batalla está planteada de la siguiente manera:

a) Negocio en un shopping center contra negocio en la calle. El consumidor va a preferir cada vez más el primero por comodidad y por contar con poco tiempo para hacer todo lo que tiene que hacer.

b) Management de un shopping center contra management del otro. Estar dentro de un shopping center no garantiza el éxito. Hay que estar en el que tenga el mejor management.

Sería muy inteligente que los futuros locatarios de un shopping center investigaran, antes de firmar un contrato de locación en el mismo, quiénes van a ser sus gerentes, y no solamente si es bonito o

está, para lo que ellos piensan, bien ubicado. Y viceversa, los dueños de los shopping centers deberían publicar los nombres y trayectorias de sus gerentes para atraer a sus locatarios y justificar sus aranceles.,

De manera que la pregunta de si habrá o no saturación del mercado con shopping centers es ociosa. Si un shopping center fracasa no es porque haya muchos, sino porque:

a) está mal ubicado;

b) no tiene buenas prestaciones;

c) fundamentalmente, porque no tiene buen management.

El shopping center hace desaparecer al comerciante ineficiente, poco comprometido y estático. El verdadero empresario del comercio minorista debe considerar cada vez más el hecho de estar dentro de un shopping center. El *marketing de concepto* se debe aplicar, en esta consideración, tanto al shopping center elegido como al negocio que va a instalarse dentro del mismo. Estar dentro de un shopping center y pertenecer a una cadena con nombre, imagen y "concepto" propio, valorados por el consumidor, significa hablar de la misma cosa desde dos planos diferentes: el macro y el micro. El análisis debería ser más o menos así: si voy a poner un negocio de ropa blanca es mejor estar en un shopping center y llamarme Arredo; si voy a poner un *fast food*, es mejor estar en el patio de comidas de un shopping center y llamarme McDonald's o, en el caso de querer poner un café *delicatessen* moderno, llamarme Gazebo.

Las cadenas irán reemplazando progresivamente los emprendimientos independientes, cualquiera sea la metodología que utilicen para expandirse.

Pertenecer a una cadena no es garantía de éxito, pero no pertenecer a una cadena exigirá mucho más esfuerzo para lograr resultados inferiores.

Decía al principio que los que habían interpretado estos cambios a tiempo, no sólo no estaban decreciendo, sino que estaban creciendo.

Hay una nueva generación de empresarios compitiendo en este sector que le está cambiando la fisonomía a las ciudades, a la par que influye sobre el mercado y recibe influencias de él, enriqueciendo el proceso de cambios de hábitos de consumo.

Esta nueva generación de empresarios comerciales,está dividida en 4 sectores:

1. Los que construyen nuevos centros comerciales
2. Los que diseñan cadenas de negocios.
3. Los proveedores de las cadenas de negocios que desarrollan para ellas nuevos productos y servicios, y nuevas formas de contratación.
4. Los que compran los negocios que forman parte de las cadenas.

La interrelación de estos cuatro sectores es tan compleja que merece un libro en sí misma. Por eso, solamente haremos unos pequeños comentarios.

Sector 1

Los empresarios que construyen y venden centros comerciales están muy activos. Para los próximos dos años, tendremos en funcionamiento, además de los ya existentes, emprendimientos como Alto Avellaneda, Del Parque Shopping Center, el Tren de la Costa cono sus 11 estaciones de compra y servicios, el Solar de la Abadía, el Dock 4 de Puerto Madero, el Shopping Center Caballito, Damas de la Misericordia, Del Oeste, Moreno y otros.

Solamente en Buenos Aires y sin área de influencia. El interior del país también tendrá mucho movimiento, con el Shopping Patio Olmos de Córdoba, el Nuevo Norte de Salta, Yerba Buena, en Tucumán y otros en Rosario, Neuquén y el Litoral.

Este sector constituye el primer paso de la cadena y, en la mayoría de las ocasiones, es el que hace la inversión más alta. Su apuesta

es grande, y la cuidadosa planificación que suele hacer antes de anunciar un emprendimiento es una garantía de éxito, al menos en lo que respecta a la locación y a las prestaciones de cada centro comercial, pensadas desde el diseño. La venida de monstruos del exterior como Wal Mart y otras hipercadenas que mostraron interés en ingresar en estos emprendimientos para instalar sus tiendas "ancla", de alguna manera avalan el camino elegido por las inversiones de la construcción de centros comerciales.

Sector 2

Los que diseñan cadenas comerciales tienen a la vez una gran responsabilidad y una oportunidad histórica de perpetuarse en el tiempo con su marca, imagen y servicio, mientras ganan mucho dinero. La metodología del franchising es la que tiene mayores probabilidades de prosperar, habida cuenta del cambio estructural que sufre la economía del país que reacomoda los diferentes sectores y recursos (especialmente el humano) en una especie de revolución plena de angustias y desafíos.

Pero no es la única, y de hecho, veremos en un futuro muy cercano variantes de todo tipo dentro del *partnering* para ingresar en cadenas de productos y servicios.

En nuestra opinión, las cadenas nacionales tienen muchas más probabilidades de expandirse, habiendo sentado raíces en la complicada estructura del mercado de consumo nacional. Una cadena nacional bien diseñada, sabe cómo, cuándo y dónde expandirse, mientras que una internacional tiene que hacer profundas adaptaciones y puede descubrir en el proceso que el consumidor nacional no "sintoniza" con el producto o servicio en cuestión.

No estamos diciendo que las cadenas internacionales no tengan posibilidades de éxito. Todo va a depender del marketing empleado y de la oportunidad de cada negocio en particular. Esto va a ser especialmente crítico en el mercado gastronómico, pues este sector es probablemente el más importante de los centros comerciales y cons-

tituye un amplio sector en crecimiento y un negocio en expansión en todo el mundo.

Sector 3

Los proveedores de las cadenas tienen hoy un protagonismo que probablemente nunca tuvieron. Ningún negocio puede tener éxito sin un correcto abastecimiento, y eso no solo trasciende ampliamente lo referido al producto o servicio que se ofrece, que obviamente debe tener estándares de calidad excelentes, sino que se centra básicamente en las nuevas formas de contratación, que en muchos casos, significarán formas creativas de asociación con las cadenas o con los negocios que las componen. Hoy cualquier negocio es crítico en términos de rentabilidad, y a eso debe apuntarse cuando alguien se proponga ser proveedor de una cadena. La oportunidad de este sector también es histórica, y los que sepan aprovecharla tendrán grandes posibilidades de ganar mucho dinero, especialmente los más pequeños, que hoy juegan un papel fundamental en la nueva estructura de estabilidad económica.

Sector 4

Los que compran negocios que forman parte de cadenas, constituyen un sector relativamente novedoso en el mercado nacional, ya que la modalidad del empresario comercial, hasta el momento, ha sido, por abrumadora mayoría, el lanzamiento de negocios propios que exigen un descomunal esfuerzo, en una economía como la de la Argentina actual. Con el advenimiento del franchising, unos cinco años atrás, gran cantidad de personas empezaron a considerar la posibilidad de lanzar un negocio con marca y pautas de funcionamiento fijadas por un franquiciante que ya había cometido los suficientes errores en el pasado y que estaba afianzado como para enseñarle a otros a "copiar" su negocio. Lamentablemente, algunos fracasos endurecieron a muchos empresarios (potenciales franquiciantes y potenciales franquiciados) y los pusieron en estado de alerta al considerar las diferentes propuestas. Por esa razón, el sector comercial del país se

perdió en los últimos 2 años los beneficios de una metodología tan rica para crear valor y empleo.

Sin embargo, se observa una evidente reactivación en el sector, producto del efecto combinado de los tres sectores que nombré anteriormente. Cada vez más personas consideran la posibilidad de lanzar el negocio propio con una marca y metodología probadas, y éste es el sector que cierra la cadena del nuevo circuito comercial de una economía que quiere insertarse entre las más desarrolladas.

Pues bien, de acuerdo con lo expuesto y tal como se aprecia en el cuadro de página siguiente, tenemos que los más de 20 emprendimientos que existen, entre shoppings y malls, constituirán una base de 3.000 a 4.000 nuevos puntos de venta a marquistas, en general, para productos diferenciados.

La reflexión es casi obvia: no vale la pena intentar una continuidad distributiva solamente en "las calles", sino llevar adelante un proceso de depuración de la clientela minorista, apuntar a las zonas y lugares con mayores probabilidades de supervivencia y armar una red propia franquiciada, asociada o simplemente distributiva, que incorpore las nuevas opciones de compra del ABC1 y sus imitadores de C2 y C3.

Por otra parte, existen cerca de 12 emprendimientos del tipo *factory outlet* o shopping "clase 2", esto es, nuevos centros de venta para *commodities* y cuasi *commodities* como marcas débiles y segundas selecciones.

Tenemos aquí aproximadamente 2.000 puntos de venta nuevos que, sumados a los proyectos de expansión de los hiper y a la instalación de las tiendas departamentales (Falabella, CyA, Johnson, Sears, etc.), brindan un volumen teórico de compras para *commodities* que son una excelente oportunidad para sus fabricantes o importadores.

Esta es la otra cara de la reconversión; al presunto cierre de minoristas del tipo cuentapropista se le oponen las muy probables oportunidades para minoristas más emprendedores y modernos en su concepción comercial.

SHOPPINGS - MALLS

EXISTENTES	EN CONSTRUCCION	TOTAL
24 (17 + 7)	18 (10 + 8)	42 (27 + 15)
FACTURACION ACTUAL U$S 2.300 mill.	**FACTURACION POTENCIAL** U$S 1.600 mill.	**FACTURACION TOTAL** U$S 3.900 mill.
MTS^2 CONSTRUIDOS 720.000	**MTS^2 A CONSTRUIR** 380.000	**MTS^2 TOTALES** 1.100.000
CANT. LOCALES 2.100	**LOCALES FUTUROS** 1.200	**LOCALES TOTALES** 3.300
PERSONAL OCUPADO 18.000	**PERSONAL A OCUPAR** 12.000	**PERSONAL TOTAL** 30.000

REFERENCIA: En los EE.UU. existen 37.000 shoppings

2. DIAGNOSTICO

Caben aquí dos posibilidades para efectuar el diagnóstico respecto de lo expuesto en este capítulo; una, para todas las empresas industriales que enfoquen la distribución de sus productos hacia los negocios de la calle y que hasta ahora no se han involucrado en los nuevos canales de shoppings, malls y *factory outlets*.

La otra posibilidad de efectuar un diagnóstico está orientada hacia los empresarios que operan en el comercio y que hasta ahora estaban volcados hacia el tipo tradicional de negocios en las veredas de las calles comerciales.

Veamos primero el caso de las empresas industriales: aquí deben discriminarse los productos en *commodities* o marquistas, dado que los posibles efectos de la transformación no son los mismos para cada uno de ellos.

En el caso de los *commodities*, si bien aparecen como oportunidades a considerar las nuevas aperturas de los *factory outlets* y de las tiendas de precios bajos o de descuentos, las calles no dejarán de tener posibilidades de venta, aunque en muchos casos de zonas no clásicas para ese tipo de productos, sentirán una merma importante de clientes. Esta merma llevará a reconversiones y cierres, pero en general, parecería que no deberían levantarse las cadenas comerciales y distributivas, sino ajustarlas y tornarlas eficientes.

Por supuesto, Ud. debe realizar en su autodiagnóstico un análisis de cómo está en términos de fortalezas con respecto al equipo comercial, para abordar esos nuevos canales que, como explicamos en los primeros capítulos, volcarán las ofertas a 20 o 22 millones de personas de C2, C3, D1 y D2.

Si, por el contrario, su empresa opera con productos diferenciados y marquistas, aquí sí que se debe esperar una fuerte transferencia de consumos, de los negocios de la calle a los negocios de los shoppings.

Como decíamos en este mismo capítulo, las opciones de armar cadenas de negocios franquiciados o con franquicias *corners* a través de asociaciones con los dueños de los locales de los shoppings y malls, constituye una excelente opción para ocupar espacios en los nuevos canales que se están abriendo sin cesar.

Si su empresa está totalmente afuera de los negocios de los shoppings, creemos que su estrategia no está ajustada a los tiempos que vienen.

Por último, si Ud. es un comerciante y tiene todo su patrimonio en uno o más locales "a la calle", le sugerimos que haga un ejercicio de diagnóstico y simule cuánto vende en un local de shopping, cuánto le costará operarlo, el alquiler, el personal y luego compare los resultados de uno y otro, virtualmente con el mismo capital operativo (stocks e instalaciones).

Quizás le falten datos; averígüelos, porque el ejercicio vale la pena.

Si Ud. opera en *commodities*, haga el ejercicio con respecto a Soleil, Sur, etc. Si, por el contrario, opera con diferenciados, hágalo con Alto Palermo, Unicenter, Alcorta, etcétera.

3. DECISIONES EMERGENTES

Según los resultados que haya obtenido del diagnóstico, nos parece interesante sugerirle la siguiente guía decisoria de la cual puede tomar una o varias alternativas en forma consecutiva.

1	**Para industrias**	
		Decisiones respecto de la calle
	1.1. Que venden commodities	1. Reestructurar distribución ❑
		2. Concentrar distribución ❑
		3. Expandir en ciertas zonas ❑
		4. Restringir en ciertas zonas ❑
		5. Franchising ❑
		Respecto de shoppings - factory outlets
		1. Ingresar a través de clientes ❑
		2. Ingresar en forma directa ❑
		3. Ingresar en forma asociada ❑
		4. Franchising ❑
	1.2. Que venden diferenciados	**Respecto de la calle**
		1. Reestructurar distribución ❑
		2. Concentrar en zonas y/o negocios ❑
		3. Franchising en zonas clave ❑
		4. Restringir en zonas "no clave" ❑
		5. Distribución asociada con "*corners*" en zonas "relativamente clave" ❑
		Respecto de shoppings - malls
		1. Ingresar en forma directa ❑
		2. Ingresar por franchising ❑
		3. Ingresar en forma asociada con *corners* con marca bien identificada ❑
		4. Ingresar a través de clientes (como uno más) ❑
2	**Para comerciantes**	
	2.1. Que venden "precio bajo"	**Respecto de la calle**
		1. No invertir más y sacarle todo el jugo posible ❑
		2. Desinvertir ya ❑
		3. Vender - Transferir ❑
		4. Apostar a quedarse porque su zona aguanta ❑

		Respecto de *factory outlets*
		1. Abrir más bocas en los próximos que abran ❑
		2. Probar en uno y después decidir estrategias ❑
		3. Abrir sólo en los shoppings ya probados ❑
		4. Asociarse con algún local existente, aprobando mercaderías (combinaciones) ❑
	2.2. Que venden "marcas fuertes"	**Respecto de la calle**
		1. Consolidarse en zonas clave ❑
		2. Expandirse a zonas clave (sólo o por franchising) ❑
		3. Desinvertir de zonas que se caen ❑
		4. Vender - Transferir el total o parte para invertir en otras zonas con más futuro ❑
		Respecto de shoppings
		1. Ingresar en todos los que pueda (sólo o con socios comerciales o industriales proveedores) ❑
		2. Ingresar en uno y probar ❑
		3. Ingresar por franchising ❑
		4. Ingresar con *corners* y en combinaciones con la industria ❑
		5. Ingresar asociado a locales existentes ofreciendo sociedades con alguno de sus locales a la calle ❑

CAPITULO 10

LAS MARCAS PROPIAS, UN CAMINO PARA COMMODITIZAR EN FORMA CAUTIVA Y ALGUNAS SUGERENCIAS PARA DESCOMMODITIZAR

Los megacompradores que saben que tienen clientes cautivos tienen la posibilidad de ingresar productos con marcas propias o "blancas" como se los denomina en la jerga del sector.

Desde la industria se apuesta a toda una gama de medidas para descommoditizar y ampliar el espacio para la diferenciación. La lucha es cruel y es mucha.

1. LOS MEGACOMPRADORES SE TIENTAN CON LAS MARCAS PROPIAS PARA DESCOMMODITIZAR

Una de las cuestiones que de tanto en tanto aparecen, es la amenaza de las grandes cadenas de ocupar sus propios espacios con *commodities* de su propia producción y marca.

En realidad, al decir "de su propia producción", debe entenderse que puede ser literal o a través de proveedores cautivos, que lo realizan a pedido y con la marca de la cadena.

Guiados por buenas experiencias como las efectuadas en panificados, pastas, fraccionamiento de fiambres, quesos, encurtidos, comidas preparadas y otras, las cadenas analizan la alternativa de generar sus propias marcas y de ocupar un espacio con rotación asegurada y un margen seguramente superior al de otro proveedor.

Esto no es nuevo ni original de nuestro medio, sino que se viene desarrollando desde hace tiempo en todo el mundo.

En el siguiente **Cuadro Nº 42** pueden verse los porcentajes de mercado que tienen las marcas propias por tipo de producto en los Estados Unidos según datos de la consultora Nielsen publicados recientemente en medios de negocios.

CUADRO Nº 42

MARCAS PROPIAS EN LOS EE.UU.

PRODUCTOS	% MERCADO
Leche	61
Panificación	23
Quesos	26
Huevos	68
Verduras congeladas	34
Verduras enlatadas	28
Helados	25
Bebidas	8
Carne	11
Azúcar y sustitutos	43

FUENTE : Nielsen

Como se aprecia, la participación es despareja y pasa desde el 68 % en huevos (tradicionalmente un *commodity*) a un 8 % en bebidas, tradicionalmente un producto supermarquista.

Tres de las cadenas más importantes están haciendo experiencias tibias con respecto a los productos que mejor responden a estas estrategias, esto es, de ponerle marca propia a algunos productos "semicommoditizables".

Así podemos ver las marcas Norte, Nores, Norlac y Norburg como las utilizadas por la cadena Norte en panificados, lácteos, jugos, carnes procesadas y fiambres.

De igual forma, Interludio es la marca de Coto; Ekono, Carrefour y Jumbo usan sus propios nombres como marcas.

En términos teóricos, parece ser que las cadenas buscan más rentabilidad y recortar el poder de negociación de las megaindustrias, a través de reducir el espacio del *share* de sus marcas.

En un artículo reciente, apareció el caso de la estrategia de la cadena americana A y P que ofrecía a U$S 0,99 una mayonesa, contra las clásicas propuestas de la megaindustria del sector, que las ofrece a valores de entre 2,50 y 2,70 U$S.

De igual forma, estrategias parecidas en productos de tocador y limpieza de varias cadenas obligaron a la megaindustria a efectuar descuentos promocionales en sus líneas de jabones, champús y pañales.

Hay algo muy significativo que rodea esta compleja situación y es que, al parecer, en algunos rubros de alimentos, higiene y tocador, el grado de fidelidad a las marcas está declinando.

Hemos escuchado muy recientemente, en una conferencia dictada por George Chetochine sus opiniones, avaladas por cifras, acerca de la declinación de las preferencias por las marcas y las mayores preferencias por *commodities* de reconocida calidad (certificada por la cadena comercial o por el nivel de desarrollo institucional de la industria de un país), cosa que se advierte en Francia, Alemania, Suiza, Holanda y en el resto de Europa.

Coincidentemente, la publicación de los Estados Unidos *Consumer Report* también indica una declinación en las preferencias de los consumidores norteamericanos que, desde hace 20 años, vienen abandonando su fidelidad a las marcas y se vuelcan cada vez más hacia los *commodities*, con un excelente balance, en la ecuación de una calidad estándar asegurada y un muy buen precio.

Ante esto, parece evidente que los consumidores ya no sienten de la misma forma *la fuerza diferenciadora de las marcas*, por lo menos, en lo que hace a la canasta básica de compras hogareñas (alimentos, higiene y tocador); claro que, por sobre todo, esto sucede en los niveles C3 y D1 - D2.

En lo que se refiere a C2, parecería que las mayores necesidades de derivar gastos hacia los servicios los empuja, en muchos casos, a resignar marcas y a preferir precios, sobre todo, si dichos productos tienen el aval de una cadena de supermercados, seria y prestigiosa.

Desde la óptica de los pigmeos de la industria, esta es una oportunidad para encontrar espacios dentro de las góndolas del *trade* concentrado.

En los Estados Unidos y en el Reino Unido, según los últimos datos, las industrias que operan *à façon* para las cadenas tienen la mayor parte de la provisión a su cargo, del 18 % y del 35 % que alcanzan sus marcas propias en productos alimenticios.

Este avance en Francia y en Alemania ha logrado posicionar productos con marcas propias en hasta un 25 % más baratos que las tradicionales marcas de cada sector, dejando a su vez una mayor utilidad para las cadenas.

Esta estrategia es vista como muy peligrosa por la megaindustria, porque encierra una amenaza evidente: trasladar la fidelidad de la marca hacia el canal.

2. DESCOMMODITIZAR COMO ESTRATEGIA Y COMO TACTICA

Mientras que las cadenas apuestan a commoditizar y cubrir esas zonas con marcas propias, las megaindustrias apuntan sus estrategias a la descommoditización como una táctica defensiva y agresiva a la vez.

Ya no se trata sólo de descommoditizar los productos que tradicionalmente se manejaron sin diferenciación, como carnes, frutas, legumbres, acero, caños, plásticos, etcétera.

Ahora, además hay que descommoditizar todo lo que los megaproductores tratan de commoditizar a partir de que tienen ventajas de costo, o todo lo que las cadenas que pueden realizar alianzas con la industria *façonera* y disponer en sus góndolas, commoditizando productos de bajo precio, con marcas propias.

Es que en todo el mundo, los *commodities* terminan en una guerra de precios, y esto reduce las utilidades en forma significativa.

Este fenómeno, que se está desarrollando en forma violenta en los Estados Unidos, mereció una nota importante de la revista Fortune, cuya presentación, muy gráfica por cierto, es reproducida en la página siguiente, con el título *¿Cómo escapar de la guerra de precios?*

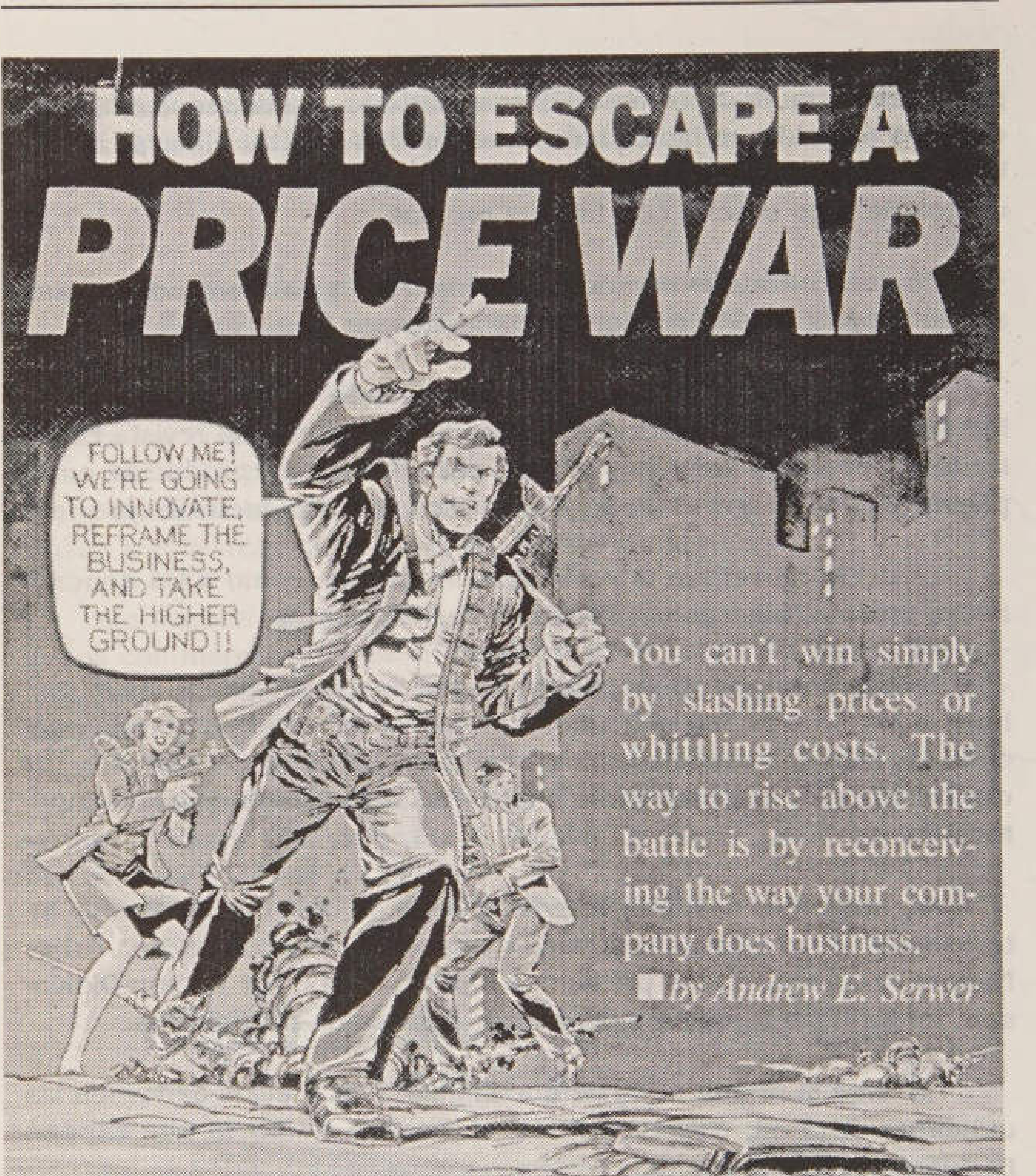
Es decir, se refiere tanto a otras industrias, como a las denominadas marcas "blancas" o propias de las cadenas.

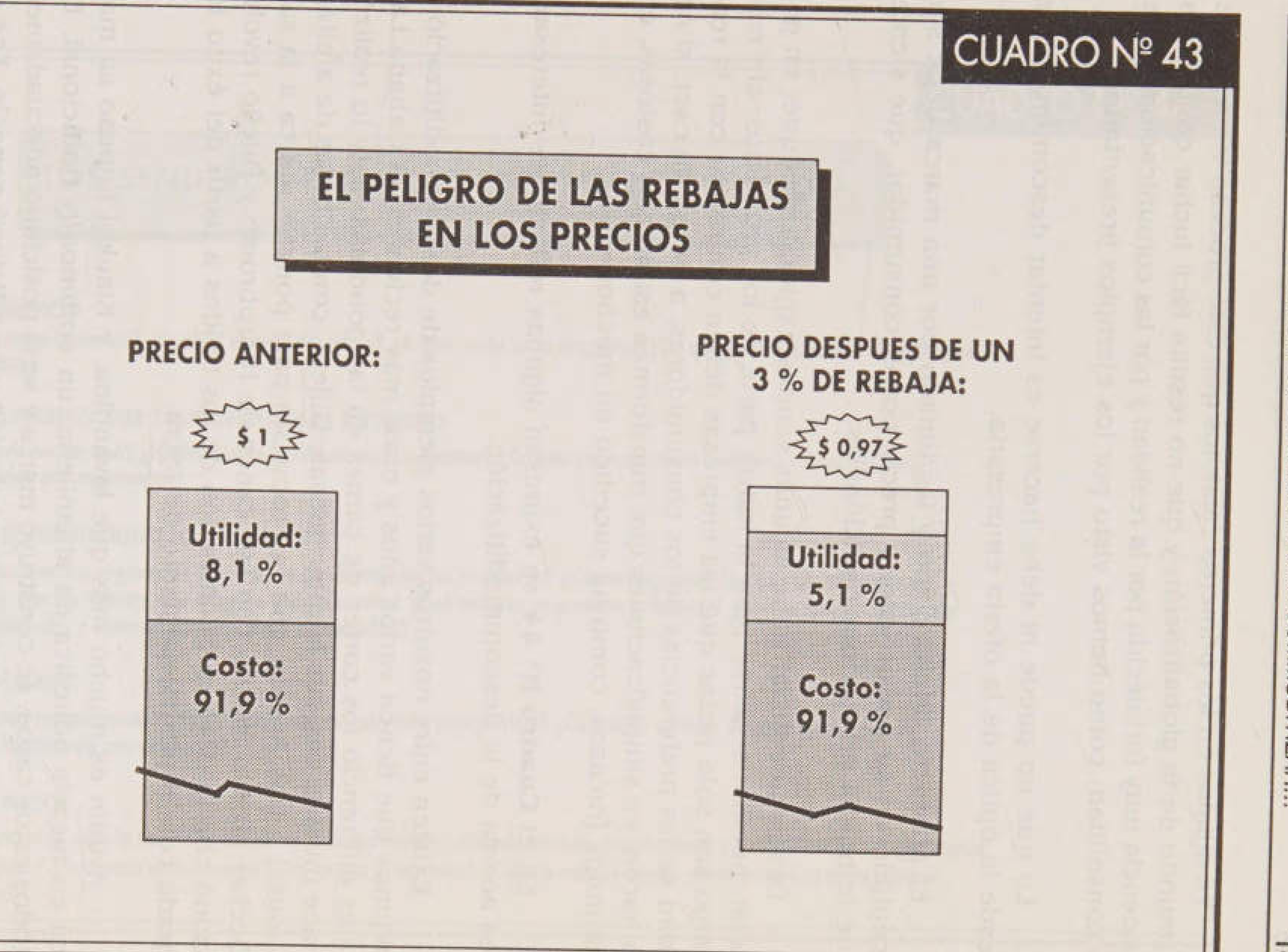
En esa nota se expone acerca de una lucha sin cuartel en lo que hace a los precios, en mercados tan diferentes como la aeronavegación, las comidas congeladas, las comidas para bebés, el software, los cigarrillos, los productos para cirugía y los discos rígidos para computación.

Sin embargo, desde la vereda opuesta se cuentan casos muy interesantes de descommoditización como los realizados por Arbor National Mortage, en los préstamos hipotecarios y por Becton Dickinson, en jeringas hipodérmicas y otros elementos medicinales.

No cabe la menor duda de que la guerra de precios derrumba las utilidades, y si no, observemos en el **Cuadro Nº 43** lo que expone Fortune en dicho artículo.

Descommoditizar es un verbo que encierra, hoy por hoy, una notable necesidad, sobre todo para aquellas empresas cuyos costos no son competitivos, respecto de productores o importadores de productos que han impuesto la commoditización.


HOW TO ESCAPE A PRICE WAR
FOLLOW ME! WE'RE GOING TO INNOVATE, REFRAME THE BUSINESS, AND TAKE THE HIGHER GROUND!!
You can't win simply by slashing prices or whittling costs. The way to rise above the battle is by reconceiving the way your company does business.
by Andrew E. Serwer


CUADRO Nº 43
EL PELIGRO DE LAS REBAJAS EN LOS PRECIOS
PRECIO ANTERIOR:
$ 1
Utilidad: 8,1 %
Costo: 91,9 %
PRECIO DESPUES DE UN 3 % DE REBAJA:
$ 0,97
Utilidad: 5,1 %
Costo: 91,9 %

Ya dijimos en los primeros capítulos que este proceso viene desde el mundo de la globalización y que no resulta fácil luchar contra una tendencia muy fortalecida por la realidad y por las comunicaciones que la consolidan, como hemos visto por los ejemplos presentados.

Lo que no puede ni debe hacerse es intentar descommoditizar desde la óptica de la oferta empresaria.

El producto diferenciado y legitimado por una marca debe ser aceptado en su mayor valor y precio por el consumidor, que siente que le brinda prestaciones adicionales.

Descommoditizar tiene algunas sendas exploratorias que, en general, pueden seguirse para la mayor parte de los productos; sin embargo son sólo pistas que las empresas deben confrontar con la realidad de las preferencias de los consumidores, a riesgo de caer, si no lo hacen, en simplificaciones que transformen estrategias costosas, en rotundos fracasos, como ha sucedido en muchos casos.

En el **Cuadro Nº 44** se expresan algunas reflexiones interesantes acerca de la descommoditización.

Existen entre nosotros varios ejemplos de descommodititzación, algunos que tienen varios años y otros más recientes; la Cabaña Las Lilas diferenció los cortes de carnes en las góndolas; Paty lo realizó, hace mucho, con sus hamburguesas; Gillete, con las hojas de afeitar; Celusal y Dos Anclas, con la propuesta para ponerle marca a la sal; Decker hizo lo mismo con sus caños de Hidrobronz, y Ducilo revolucionó con la descommoditización de los tejidos a partir del éxito logrado con el posicionamiento de Lycra.

Ayudín es mucho más que lavandina, y Klaukol impuso su marca en mezcla adhesiva de albañilería, un *commodity* tradicional. En todos estos casos, se construyó marca y se la posicionó adecuadamente; en algunos se efectuó segmentación y se adicionó servicio. Ese es el camino para hacerlo.

Esta es una de las mayores muestras de talento de marketing, para lo cual se necesita además una buena dosis de creatividad.

CUADRO Nº 44

LOS SENDEROS PARA LA DESCOMMODITIZACION

1. EL SERVICIO

¿Qué debe contener? ¿Cuál es el más deseable? ¿A qué costo se lo propone? ¿De qué forma es más valorado por el cliente?

2. LAS PRESTACIONES Y ESPECIFICACIONES SUPERIORES

¿Superiores en qué? ¿Hasta dónde lo requieren los clientes? ¿Cuánto representa en mayores costos? ¿Cómo definirlas por segmentos?

3. LA SEGMENTACION Y LOS NICHOS

¿Cuáles son los segmentos y qué tipos de diferenciación requieren? ¿Cómo requieren la dosis de mayor valor y cuáles son los *drivers* que aceptan naturalmente? ¿Qué valores se pueden satisfacer? ¿Cuáles son los costos de comunicación y comercialización para alcanzarlos?

4. LA CALIDAD

¿Calidad en qué cosas? ¿Hasta qué nivel es valorada y requerida? ¿Cuánto le costará dicha mayor calidad? ¿Está legitimada por el cliente?

5. LA MARCA

¿Cuánto más vale la marca? ¿Están legitimados mayor calidad, servicio, prestaciones y especificaciones? ¿Es marca paraguas? ¿Es marca emblemática? ¿Es marca protectora? ¿Cuánto vale la marca como *premium price* para el cliente?

Y es realmente así; el problema está planteado en estos términos: commoditizar es marketing con una alta dosis de inversión *hard* atrás y con ventajas competitivas de costo como síntesis estratégica.

Descommoditizar es investigación de mercado, detección de oportunidades, identificación de segmentos o diferenciación, logrando la magia de darle satisfacción al cliente que espera algo diferente, con identidad a su medida y que habrá de pagar por ello con mucho gusto. Esta satisfacción es además una posibilidad de eludir la competencia menos favorable y también, una forma de posicionamiento con buena rentabilidad. Descommoditizar es marketing con una alta dosis de inversión *soft*, con talento y creatividad.

3. DIAGNOSTICO

Este es un caso particular dentro del análisis de competitividad que envuelve a los gigantes y a los pigmeos.

El tema de la commoditización a través de las marcas propias es una oportunidad adicional para las cadenas de megacompradores y una amenaza compleja para los sectores industriales en general.

En Europa y en los Estados Unidos es común que las megaindustrias aseguren sus lugares, en alianzas con las cadenas que, además de la compra de espacios, incluyen también la producción de las marcas propias de los hiper y supermercados.

Entre nosotros está comenzando, y empresas como La Serenísima, Milkaut, Fleisman y otras están produciendo en pequeña escala marcas propias para las cadenas Norte y Coto.

El verdadero diagnóstico pasa por evaluar si es el momento y si existe el aliado para los casos de marcas propias y de oportunidades de enfocar la relación.

Si bien ya dijimos que ésta es una amenaza para la industria en general, puede ser una oportunidad para los pigmeos de la industria que no tienen marca y que pueden operar con buenos costos. Las cadenas de hiper buscan tradicionalmente a sus proveedores en esta franja. Se acuerdan del dicho: "Si no puedes competir con el gigante, asóciate a él para que te proteja".

Para el caso opuesto, descommoditizar es la opción para todas las industrias gigantes y pigmeas que no pueden competir por desventajas de costos

4. DECISIONES EMERGENTES

Para el caso de commoditizar a través de marcas propias, la clave está en considerar el grado de aceptación de los clientes, según los productos y los sectores de bienes y servicios.

Si bien existen tendencias favorables para ello, en el extremo opuesto puede aparecer el fantasma de la falta de opciones y un peligroso efecto hacia un exceso de commoditización que se parezca a la colectivización en la que nadie quiere ingresar.

Las marcas propias todavía no son una amenaza importante, aunque seguramente asistiremos en los próximos años a un crecimiento en su nivel de participación.

La decisión de descommoditizar es, en estos momentos, algo así como la "piedra filosofal". Todos quieren echar mano de este concepto, para librarse de la masiva commoditización que está inundando los mercados.

Pero veamos un poco; de los casos que hemos comentado, la ruta para descommoditizar pasa por segmentar y para ello hay que inves-

tigar las preferencias, hábitos y necesidades insatisfechas de los clientes, es decir, "sus deseos".

Identificados los segmentos y las prestaciones para los deseos, descommoditizar es marketing, marca, posicionamiento, rotación, sostenimiento y continuidad.

Descommoditizar a través de una moda no tiene continuidad; hacerlo sin marca, no logra sostenimiento.

Sus decisiones, según sus posibilidades y recursos (gigante o pigmeo), deben pasar por esa secuencia de requerimiento.

Puede hacerlo a nivel de un mercado grande o para un nicho. Puede usar más prestaciones vía producto o a través del servicio, según los casos. Lo que no puede dejar de tener en cuenta es lo imprescindible de construir marca, construir posicionamiento que se pueda sostener y asegurar rotación.

De lo contrario, se habrá intentado descommoditizar, sin conseguirlo.

Existe un último comentario referido al tema de la descommoditización y es el siguiente: se debe realizar en dos pasos; primero, instalar la diferenciación respecto de los *commodities* y luego, sostener el posicionamiento con respecto a todos los que vendrán a competir dentro del nuevo mercado o del segmento desarrollado.

Ud. debe saber que si tiene éxito en la descommoditización, vendrán muchos a usufructuar ese éxito. Por eso se debe construir una marca, pero también se la debe sostener y hacer rotar.

Hay casos de descommoditización que abrieron el terreno y luego fueron barridos por la competencia. Es por eso que los pigmeos deben operar con cuidado en este terreno, por su escasez de recursos.

CAPITULO 11

MARKETING PARA GIGANTES VS. MARKETING PARA PIGMEOS

Todo parece indicar que estamos ante una realidad de megaempresas que competirán entre sí y que impondrán condiciones a los proveedores o clientes pequeños y medianos.

De allí, la presunción de un marketing para gigantes y otro para pigmeos. En realidad, hay un solo marketing que es el que permite ganar y crecer, independientemente del tamaño del que lo aplica.

CAPITULO 11

MARKETING PARA GIGANTES VS. MARKETING PARA PIGMEOS

Todo parece indicar que estamos ante una realidad de megaempresas que competirán entre sí y que impondrán condiciones a los proveedores o clientes pequeños y medianos.

De allí, la presunción de un marketing para gigantes y otro para pigmeos. En realidad, hay un solo marketing que es el que permite ganar y crecer, independientemente del tamaño del que lo aplica.

1. MEGACOMPRADORES VS.PRODUCTORES

El proceso de concentración que, como ya dijimos, es una de las tendencias más firmes dentro del negocio de comercialización minorista; está dando lugar a la aparición de un nuevo personaje en el teatro de las transacciones comerciales: **el megacomprador**, sobre el cual ya explicamos algo.

Vamos ahora a describirlo con mayor precisión. Como se desprende de su nombre, es un comprador que, al concentrar un alto poder en términos de ventas cautivas, se convierte en un cliente muy atractivo para todas las industrias proveedoras. En el **Cuadro Nº 45** se pueden ver las tendencias hacia la concentración en el sector de *self-service* y, en particular, a través de las denominadas cadenas de compra, que no son sino las cadenas de supermercados e hipermercados.

Esa es la razón del notable aumento de su poder relativo, que le permite al *selfservice* un ejercicio de cada vez mayor hegemonía, en términos de negociación.

Esto es sencillo; si este sector, en pocos años más, llegará a concentrar casi el 50 % del negocio de comercialización minorista, (como ya ocurre con las cadenas de hiper y supermercados, donde las industrias tienen grandes volúmenes con poco esfuerzo de distribución y con cobranzas y crédito relativamente seguros), no es difícil imaginar que todos quieran estar en sus góndolas y ser uno de los miembros del selecto club de los "favorecidos".

CUADRO Nº 45

LOS PROCESOS DE CONCENTRACION DEL *TRADE*

LAS TENDENCIAS DE CRECIMIENTO DE LAS CADENAS MEGACOMPRADORAS

1970	1980	1990	2000
MAYORISTAS	MAYORISTAS		
MINORISTAS	MINORISTAS		
SUPERMERCADOS AUTOSERVICIOS	SUPERMERCADOS AUTOSERVICIOS	CADENAS SUPERMERCADOS AUTOSERVICIOS HIPERMERCADOS	CADENAS SUPERMERCADOS AUTOSERVICIOS HIPERMERCADOS FARMACIAS PETROLERAS QUIOSCOS *DRUGSTORES*

100 % — 60 %

Crecimiento acelerado hacia megaempresas
Autovaloración del poder relativo sectorial propio
Integración hacia atrás y en algunos casos, con marcas propias
Incorporan la visión global del negocio (compran y venden productos más servicios)

Como suele suceder cuando hay más oferta que demanda, en este caso, respecto del espacio disponible en las góndolas y de los interesados en ocuparlas, los valores tienden a subir, y la mezcla de exigencias de los dueños de los espacios, también.

Hasta hace poco tiempo los espacios se disponían en función de las posibilidades de rotación y de utilidad bruta entre el precio de venta y el de compra, lo cual les dejaba a los supermercadistas un margen que bastaba para hacer atractivo su negocio.

Hasta no hace mucho, las industrias que operaban en un mercado cerrado a la importación y de bajo tenor de inversiones, entregaban lo que podían y a veces, lo que querían. El fenómeno inflacionario hacía que la oferta fuera entre normal y escasa, y en muchos casos, la demanda era de alta a muy alta.

En aquellos tiempos no había **megacompradores**, porque las industrias lograban atomizar y concentrar la demanda de sus clientes mayoristas y supermercadistas, por ende, los espacios en las góndolas tenían un menor valor relativo, eran una alternativa más, pero no excluyente.

En aquellos tiempos, el mayor poder relativo estaba del lado de las industrias y ¡vaya que lo hacían valer!

Pero todo eso ha cambiado. Hoy en día el mayor poder está del lado del *trade* y, ante esta realidad, hay que operar, para lo cual se debe adecuar toda la estrategia comercial y competitiva a riesgo de quedarse fuera del negocio.

Todo pasa entonces por reconocer la nueva realidad estructural y no por negarla, porque es comprensible que esto a la industria no le agrade en absoluto, pero es así, y ¡¡la única verdad es la realidad!!

Los **megacompradores** son en la actualidad quienes tienen mayor poder y la mercadería escasa, que son sus espacios en las góndolas, tiene tal atracción para los proveedores que los lleva a seleccionar a los posibles inquilinos y a fijar casi sin restricciones, los precios por ocuparlos.

Dejemos entonces como asumida una primera hipótesis: los **megacompradores no sólo existen, sino que están haciendo valer su mayor poder de negociación en términos de condiciones sobre precios y plazos y también en los valores de venta de los espacios.**

2. ¿CUAL ES EL MARCO ESTRATEGICO POSIBLE PARA LOS PRODUCTORES?

Ante esta evidencia, los productores pueden protestar y sentirse maltratados e impotentes para cambiar las reglas de juego, lo cual a veces es posible que suceda; pero eso no sólo no resuelve el problema de fondo, sino que lo enturbia y lo tiñe con juicios de valor que alejan las soluciones en vez de acercarlas.

La cosa no está en criticar la realidad, sino en encontrar estrategias viables para operar e integrarse en esa realidad, que, por otra parte, ha venido para quedarse, tal como sucede en todo el mundo.

De comprenderse y asumirse entonces, que esto es así, los productores tienen varias alternativas, aunque en cierta forma, éstas se recortan y se reducen según las restricciones propias de cada industria, de su pasado y de sus recursos disponibles.

Desde hace unos años, la industria en todo el mundo, advertida de esta realidad de la concentración en el *trade*, ha elegido dos grandes estrategias: la de concentración por fusiones, compras y joint ventures o la de focalización y especialización, ya sea en *commodities* de bajo precio o en segmentos de muy alta diferenciación.

Aparecen entonces, como explicamos en los capítulos anteriores, un conjunto de alternativas de elección posible y de combinaciones según posibilidades y circunstancias.

El marquismo y los *commodities* son dos de las vertientes para operar sobre los espacios del *trade* como también lo son los ***mix***

amplios de la gama de productos o los enfoques de alta especialización en productos y servicios; en el **Cuadro Nº 47** se muestran gráficamente estas direcciones alternativas.

Una de las tendencias, casi tan firme como la comentada de los megacompradores, es la concentración de los productores en un reducido número de marcas de cada segmento o en cada mercado, que alcanzan hasta un 50 % o 60 % de los mismos. Este fenómeno que comienza a conocerse como de alta concentración marquista tiende a delinear que en una góndola de un supermercado aparezcan 2, 3 o 4 marcas que ocupan el 50 % al 60 % del espacio disponible y dejan el resto a disposición de 2 o 3 ***productos* commodities *de bajo precio y algunos, muy pocos, para productos enfocados a un nicho***.

Esto que se advierte cada vez con mayor fuerza, indica una realidad que no es otra que la gente tiende a comprar la marca de su preferencia o al precio de su conveniencia, pero comprará cada vez menos productos sin marca o de marcas débiles más caros que el *commodity* posicionado como "bueno y de menor precio".

Y es razonable que esto sea así, porque nadie quiere pagar más por algo que no aporta diferencias apreciables.

La pregunta es obvia: ¿qué les pasará a las industrias que no han sabido construir una marca y mantenerla bien posicionada y que tampoco han sabido producir productos de calidad aceptable y de bajo precio, es decir, que no han sabido **ocupar el espacio de los *commodities***, y la respuesta es también obvia: están condenadas a desaparecer.

Los escasos espacios de las góndolas tienden a recibir y a mantener primero a quienes paguen por ellos y puedan asegurar rotación mínima garantizada; las industrias que quieran ser candidatas a esas posibilidades tienen que tener recursos para pagar los espacios y una marca fuerte o un precio atractivo para lograr una buena rotación. Esos, solamente, serán los miembros del selecto club de los sobrevivientes.

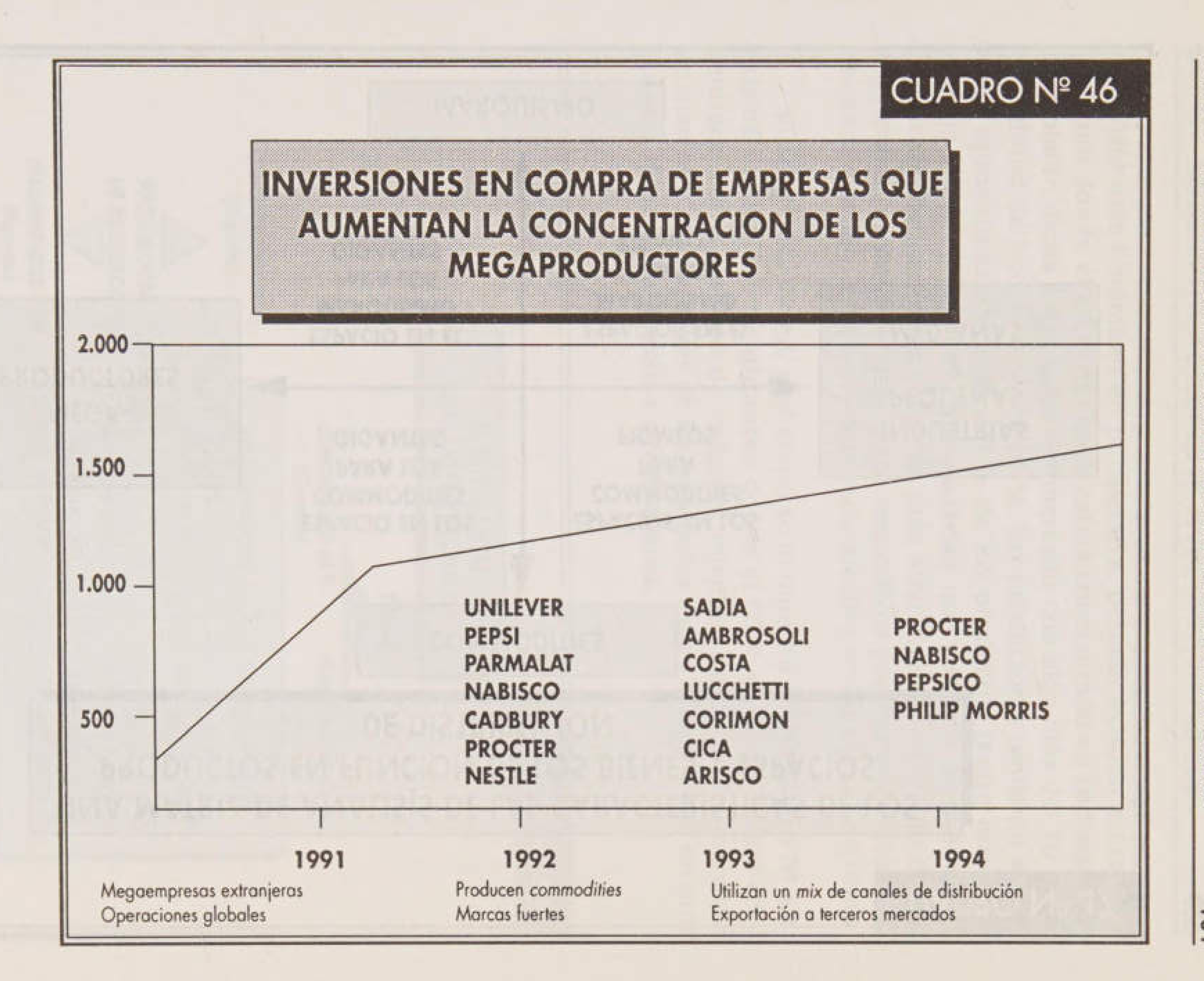
3. MEGAPRODUCTORES POR MARCA O POR *COMMODITIES*

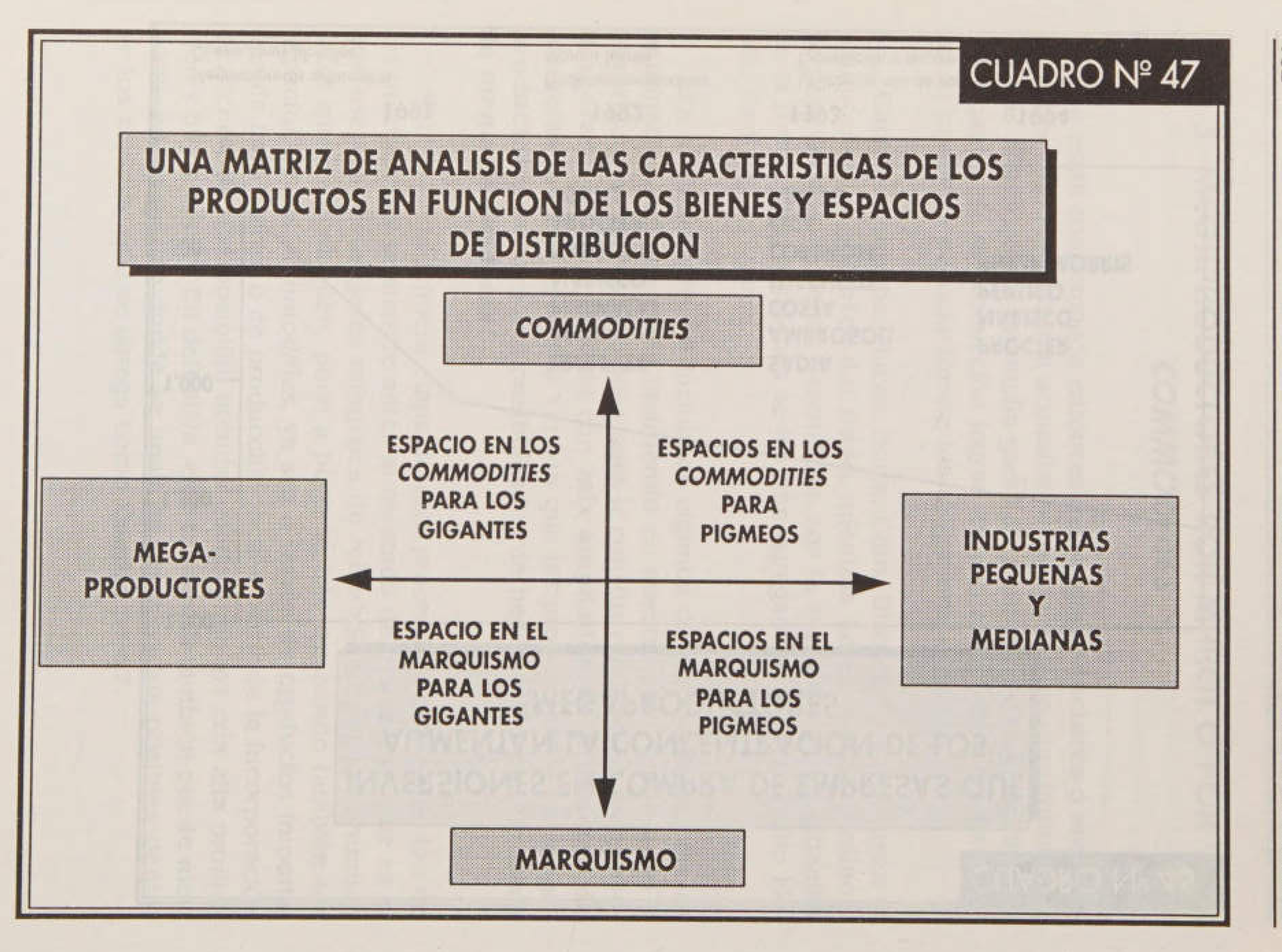
Se están conformando entonces los **megaproductores** o **megaindustrias**, que comienzan a acumular un poder relativo muy importante por sus marcas y por la amplia gama de productos que elaboran. Estos gigantes de la producción logran en una alta proporción neutralizar el poder de negociación de los **megacompradores**.

Carrefour, Jumbo, Macro, Norte, Coto, Disco y Su constituyen el equipo de los **gigantes** del *trade*, mientras Lever, Nestlé, Molinos, Bagley, Coca Cola, Pepsi, Serenísima, son la avanzada de los gigantes de la producción a quienes se les irán agregando Nabisco, Philip Morris, Cadbury y otros.

En el **Cuadro Nº 46** incluimos algunos de los inversores de las multinacionales que están invirtiendo en nuestro país, comprando o absorbiendo empresas locales para ir constituyéndose en **megaproductores**, en mayor medida con ***mix* ampliados de productos de primeras marcas** que es la versión que les proporciona a las **megaproductoras** las mejores posibilidades de negociación con un *trade* de **megacompradores**.

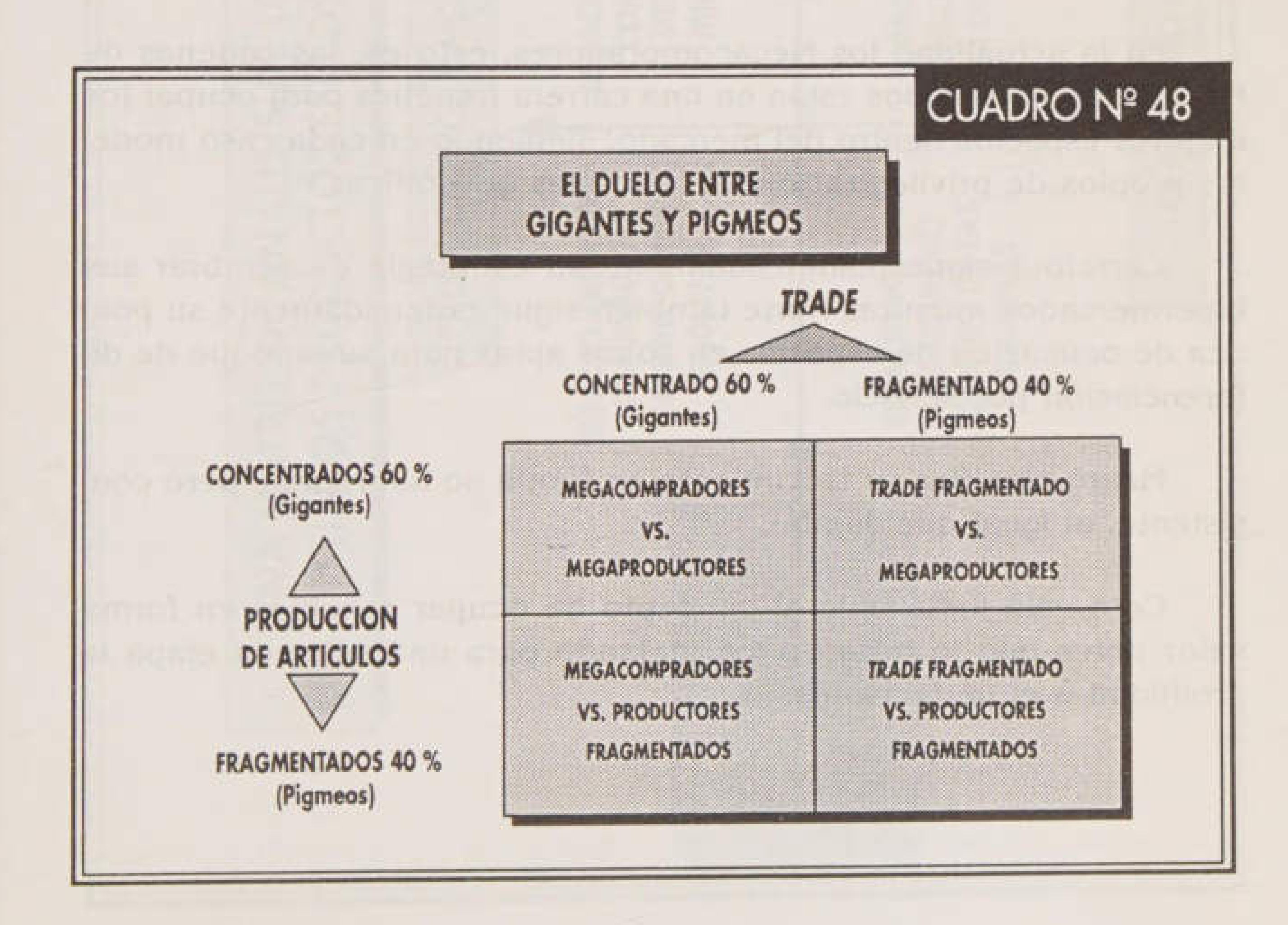
Si bien en la primera etapa de este proceso de concentración de los productores se atiende antes al mercado de marcas, porque es el que asegura los mejores márgenes de rentabilidad por los *premium price* que se consiguen, poco a poco se irán ocupando también los espacios de los *commodities*, ya sea a través de productos importados de bajo precio, o de producción local a partir de la incorporación de tecnología que posibilite atender calidad mínima con alta producción y bajos costos. En definitiva, esta tendencia también puede mostrarse en un gráfico donde se analicen los espacios posibles dentro de los canales, que se agrega como **Cuadro Nº 47**.


CUADRO Nº 46
INVERSIONES EN COMPRA DE EMPRESAS QUE AUMENTAN LA CONCENTRACION DE LOS MEGAPRODUCTORES
2.000
1.500
1.000
500
UNILEVER
PEPSI
PARMALAT
NABISCO
CADBURY
PROCTER
NESTLE
SADIA
AMBROSOLI
COSTA
LUCCHETTI
CORIMON
CICA
ARISCO
PROCTER
NABISCO
PEPSICO
PHILIP MORRIS
1991
1992
1993
1994
Megaempresas extranjeras
Operaciones globales
Producen commodities
Marcas fuertes
Utilizan un mix de canales de distribución
Exportación a terceros mercados


CUADRO Nº 47
UNA MATRIZ DE ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS EN FUNCION DE LOS BIENES Y ESPACIOS DE DISTRIBUCION
COMMODITIES
ESPACIO EN LOS COMMODITIES PARA LOS GIGANTES
ESPACIOS EN LOS COMMODITIES PARA PIGMEOS
MEGA-PRODUCTORES
INDUSTRIAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
ESPACIO EN EL MARQUISMO PARA LOS GIGANTES
ESPACIOS EN EL MARQUISMO PARA LOS PIGMEOS
MARQUISMO

Visto este fenómeno en perspectiva, permite avisorar un mercado futuro donde el 60 % del *trade* estará concentrado en cadenas que controlarán dicha proporción del mercado con algo más del 10 % de la cantidad de bocas. Por otra parte, los productores tenderán a controlar aproximadamente un 60 % de los productos (entre marcas y *commodities*) entre las **megaindustrias** que con *mix* ampliados de productos, ocuparán los espacios más atractivos de cada uno de los segmentos, consolidándose en los respectivos posicionamientos para asegurar rotación, volumen y presencia efectiva en los puntos de venta.

Visto de esta forma, y tal como se lo muestra en el **Cuadro Nº 48**, existirá un duelo entre **gigantes** donde el 60 % del *trade* estará concentrado en un puñado de cadenas, mientras un 60 % del mercado de marcas y *commodities* de los productos estará concentrado en otro puñado de **megaindustrias productoras.**



Existirán además los duelos entre **gigantes** y **pigmeos** y entre **pigmeos** y **pigmeos**.

Desde una óptica estratégica, cada empresa debe planificar dónde le conviene estar y dónde no, aunque quizá sea muy útil además estudiar dónde se podrá estar y cómo hacer para estar, más que suponer con voluntarismo la intención de hacerlo. En el **cuadro Nº 49** se muestran los ejes que deben guiar un análisis previo a la decisión estratégica de posicionamiento.

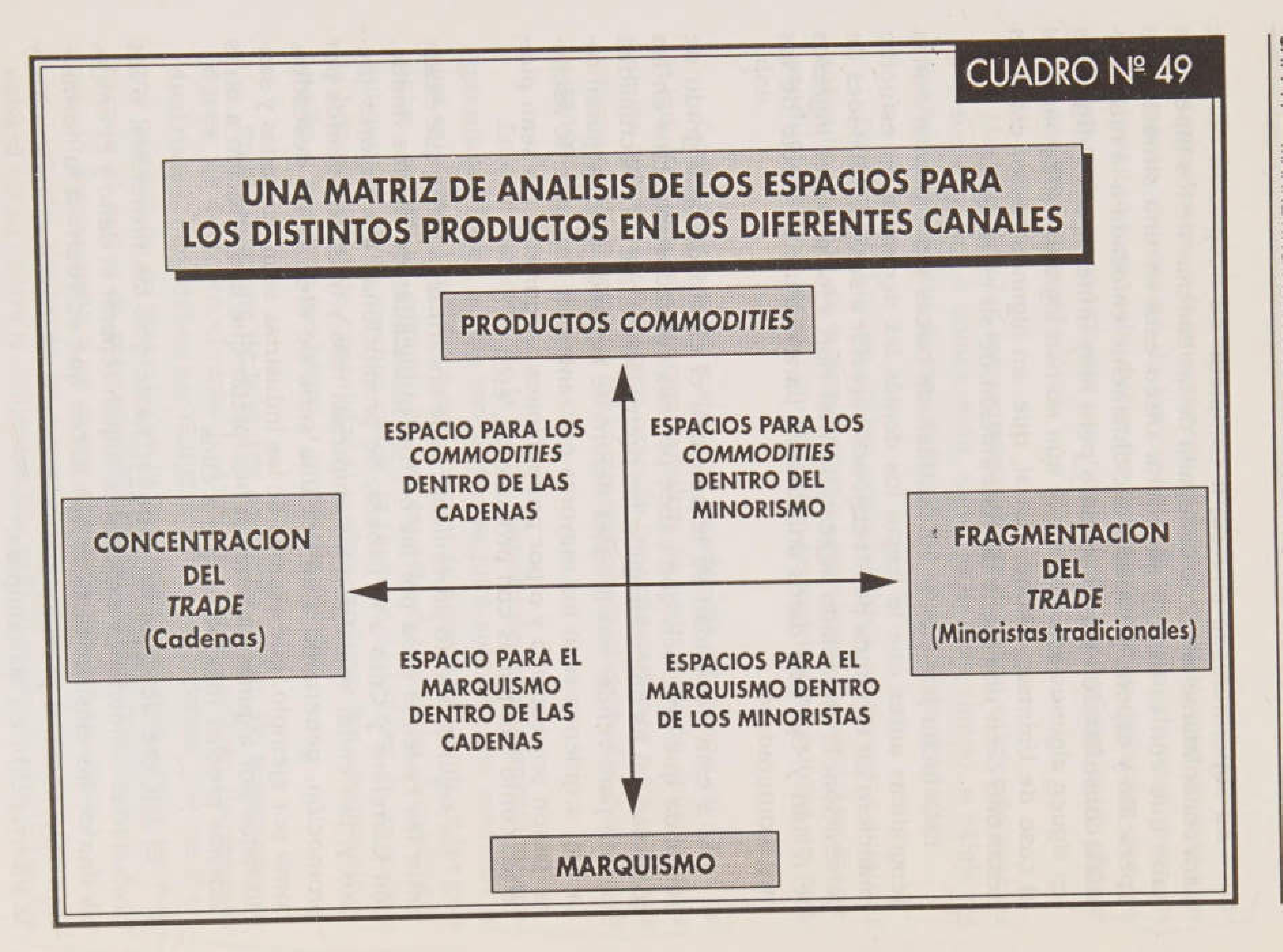
4. LA COMPRA DE ESPACIOS Y LA FIGURA DE LA EXCLUSIVIDAD

En la actualidad los Megacompradores, esto es, las cadenas de hiper y supermercados están en una carrera frenética para ocupar los mejores espacios dentro del mercado, siguiendo en cada caso modelos propios de privilegización de las zonas geográficas.

Carrefour sigue planificadamente su estrategia de sembrar sus hipermercados mientras Norte también sigue ordenadamente su política de ocupación de espacios en zonas aptas para su enfoque de diferenciación por servicio.

Makro planifica su crecimiento en forma no tan rápida, pero consistente, al igual que Jumbo.

Coto está instalando el concepto de ocupar espacios en forma veloz antes que lo hagan otros, dejando para una segunda etapa la prolijidad o el perfeccionismo.


CUADRO Nº 49
UNA MATRIZ DE ANALISIS DE LOS ESPACIOS PARA LOS DISTINTOS PRODUCTOS EN LOS DIFERENTES CANALES
PRODUCTOS COMMODITIES
ESPACIO PARA LOS COMMODITIES DENTRO DE LAS CADENAS
ESPACIOS PARA LOS COMMODITIES DENTRO DEL MINORISMO
CONCENTRACION DEL TRADE (Cadenas)
FRAGMENTACION DEL TRADE (Minoristas tradicionales)
ESPACIO PARA EL MARQUISMO DENTRO DE LAS CADENAS
ESPACIOS PARA EL MARQUISMO DENTRO DE LOS MINORISTAS
MARQUISMO

Su supermercado apuesta a completar su ocupación del oeste para consolidarse antes de la llegada de las cadenas de los hiper, que sabe que con el tiempo sucederá. Disco está en una situación de operación y espera, y Tía está decididamente enfocada a la reconversión, consolidación y avance lento pero muy firme. A estos **gigantes** les siguen algunos aspirantes que aún no han logrado ese tamaño, tal el caso de Unimarc, Ekono, Hawai, que, en algunos casos, están en desarrollo o en una etapa de redefinición de su estrategia.

Esta lucha por crecer en cantidad de bocas y por ocupar zonas geográficas antes que lo hagan los demás les demanda un esfuerzo financiero en términos de inversiones superior a sus posibilidades de generación. El anunciado ingreso de Walt Mart y los posibles ingresos de K-Mart y CyA son datos adicionales para evaluar el efecto de los megacompradores.

Si a esta necesidad se le adiciona el efecto del alto grado de demanda que perciben que existe por sus cotizados espacios en las góndolas, no es difícil imaginar las pretensiones que en la actualidad existen para vender sus lineales dentro de aquellos que aseguran rotación, a quienes sean los mayores cotizantes en términos de asegurar canon por espacio y o por promociones aseguradas (ya sean punteras, como campañas con promotoras, etc.).

Un segundo efecto proveniente de la encarnizada lucha que existe entre las cadenas pasa por las ofertas publicadas en diarios donde, con Carrefour y Coto a la cabeza, se promocionan los mejores precios y, por ende, se exige a las empresas más y más descuentos por promoción, generando a su vez una serie de efectos no deseados, como por ejemplo, que algunas de las industrias sean acusadas y sancionadas por algunas cadenas al interpretar que han ofrecido a otras cadenas precios más bajos que a ellos.

El folclore de dejar de comprar hasta que las promesas, o las consabidas condiciones especiales, logran reparar el daño y el enojo, es una de las clásicas tácticas que hacen que se vuelva a la normalidad sólo hasta el próximo conflicto de los telefonazos, los enojos y la interrupción en las compras.

Hasta dónde los **megacompradores** lograrán ganar sobre los **megaproductores**, o (como sucede cada vez más) se conformarán con el empate, dependerá de los casos y de las circunstancias, pero en términos teóricos, este duelo tiene características definidas que los llevará cada vez más hacia una negociación profesional entre **gigantes**, sin grandes perdedores.

Hasta dónde los **megacompradores** seguirán exigiendo precios por sus espacios o comenzarán, como ya se está viendo, a exigir exclusividad por parte de los productores, es difícil de predecir.

En cuanto al futuro de las exclusividades, volvemos a enfatizar sobre la cuestión de la participación como tema esencial. Los **megaproductores** no van a comprometer exclusividades porque no pueden.

Como se vio en la matriz del **Cuadro Nº 48**, existe un 40 % de la industria que, por sus características de fragmentación, quieren estar en las góndolas y no tienen peso en las negociaciones para evitar los cánones por presencia o los compromisos de exclusividad para seguir estando.

En este cuadrante de la matriz, ganarán permanentemente los **megacompradores**, y esta modalidad seguirá subsistiendo mientras sigan existiendo candidatos que, con tal de estar o de seguir en las góndolas, continúan pagando por el espacio o prometen exclusividad, aunque luego, en muchos casos, la realidad de la falta de rotación o la imposibilidad de consolidar el posicionamiento los expulsa sin remedio a pesar de los pagos o promesas previas.

En el cuadrante de la matriz donde no actúan los **megacompradores**, es decir, en el restante 40 % del *trade*, ganarán los **megaindustriales**, pero deben ser realistas en sus ambiciones, porque si exigen demasiado en precios (con la ilusión de recuperar lo que les haya sacado el sector de **megacompradores**) estarán condenando al comercio fragmentado a no poder competir con las cadenas y, de hecho, estarán alentando un mayor crecimiento de éstas que luego se volverá en su contra si aumentan aún más el grado de concentración.

Por último, en el cuadrante de la matriz donde el duelo es entre **pigmeos**, se concentrarán las oportunidades tanto para el *trade* fragmentado como para la industria fragmentada, para que puedan conseguir resultados razonables, operando en el posicionamiento tanto de los *commodities* como de las compras de tipo "conveniencia".

5. ALGUNAS LECCIONES PARA LOS GIGANTES Y PARA LOS PIGMEOS

En términos estratégicos, ningún **gigante** puede intentar destruir a otro, si sabe a priori que cuenta con fuerza y recursos equivalentes a los propios.

En estos casos, la ***negociación efectiva***, también conocida como ***negociación plus***, es la herramienta adecuada. La receta es negociar en forma sistemática y no cuando aparece el conflicto, y en dicha negociación, llevar o traer negocios conjuntos y no intentar sacarle un billete al otro, porque lo más probable es que el billete se rompa, dado que el otro **gigante** lo tomará con similar fuerza.

Los **pigmeos** no pueden luchar contra los **gigantes** dentro de su categoría (esto es, productores vs. productores o *trade* vs. *trade*). Lo inteligente es ocupar los espacios que los **gigantes** no pueden o no quieren ocupar (porque no les interesa o porque les resulta antieconómico). Esta es la estrategia de identificar nichos y de desarrollar un posicionamiento que permita sostenerlo a largo plazo.

Esto que parece fácil mediante el sentido común, es, sin embargo, muy difícil y constituye una de las claves del nuevo marketing estratégico, que es la única posibilidad, por otra parte, para garantizar la supervivencia de muchas de las pequeñas y medianas industrias.

Los diseños estratégicos para ocupar espacios en el *trade* fragmentado y de complementarlo con el *trade* concentrado, de forma tal de combinar posicionamiento y rentabilidad, es una de las premisas

que pueden asegurar permanencia y supervivencia, con un bajo grado de riesgo y de exposición competitiva.

Los desarrollos estratégicos para lograr presencia de marca con sostén en el servicio constituyen otras de las vías para lograr un buen posicionamiento y eludir una lucha frontal con los **gigantes**.

Este marketing masivo para **pigmeos** (así definido muy cariñosamente para diferenciarlo del que aplican las **megaindustrias**) está basado en conceptos no tradicionales, que eluden el conflicto y que trasladan la competencia a una zona donde los grandes no pueden entrar y donde otros contendientes medianos y pequeños se quedan afuera porque no aplican marketing, dado que continúan suponiendo que sigue existiendo un solo marketing al que ellos no tienen acceso por falta de recursos.

Las viejas historias de David contra Goliath o del gigante vencido por los pigmeos que lo habían sorprendido dormido no tiene muchas posibilidades de reiterarse en estos tiempos. Es mejor no intentar repetirlas y mucho más seguro conocer las debilidades y fuerzas propias, y utilizar las herramientas adecuadas en cada caso.

En esto, el marketing se ha actualizado y tiene las posibilidades que cada uno necesita. En seleccionarlas y aplicarlas con profesionalismo está el verdadero secreto.

6. PRECISIONES SOBRE LOS CASOS CONCRETOS DE COMPETENCIA ENTRE GIGANTES Y PIGMEOS

En la matriz que mostramos en el último cuadro existen cuatro cuadrantes sobre los cuales intentaremos dar algunas precisiones en este capítulo.

En el primer cuadrante, que corresponde a la realidad actual de la relación entre **gigantes**, sobresalen algunas cuestiones de interés

que están en transición o en un período provisorio hasta su conformación definitiva.

La primera cuestión está referida al tema de la definición estratégica, donde aparece como más sólida la estrategia de los megacompradores, quizá porque se sienten más seguros y por lo tanto, ganadores, imponiendo por lo tanto sus exigencias por el valor de los espacios y por las participaciones en las promociones, con lo que adquieren un grado de consistencia que se asemeja a una mayor dosis en el poder de negociación. Pero esto será sólo temporario.

No quiere decir que los megaproductores no tengan su estrategia bien definida, sino que están en muchos casos acomodándose a la nueva realidad de las exigencias del *trade*, y es por eso que todavía aparecen situaciones de "seudo pulseadas" o conatos de resistencia para aceptar las condiciones de los megacompradores.

En nuestra opinión, esta situación es circunstancial y una vez que se estabilice la relación entre gigantes, se pasará a una negociación con poderes relativos distribuidos en una forma más equitativa, como sucede en todo el mundo entre grupos o empresas que se respetan mutuamente.

En el **Cuadro Nº 50** se pueden ver las cinco cuestiones de mayor trascendencia entre estos actores, para la próxima etapa de relación normalizada en términos de poder.

Para ese entonces, las condiciones de negociación pasarán a realizarse dentro de la gama de los modelos **ganar ganar**, esto es, no atacarse ni agredirse ante la mutua convicción de que los recursos y la capacidad de defensa y contraataque son equivalentes.

Esto significa que se buscarán los acuerdos de complementación y hasta los pactos estables en el tiempo, resguardados con contratos y a veces con asociaciones, que llegan a las participaciones cruzadas en los paquetes accionarios.

El *leading case* de Wal Mart con Procter & Gamble en los Estados Unidos o de Nestlé en varios países en Europa con cadenas de

supermercados, llegando en algunos casos a producir las marcas propias de esas cadenas, son algunas de las negociaciones del tipo cooperativo entre gigantes.

De la misma forma, en estos acuerdos se contratan por plazos largos, espacios en góndolas y promociones seriadas y aseguradas, para resguardar por tiempo prolongado los posicionamientos y los futuros lanzamientos de productos.

Un tema difícil en todo el mundo, que está empezando a delinearse entre nosotros, es el de las exclusividades.

En general esto se da solamente, como alianzas de respuestas de los gigantes, a otros dos que han acordado exclusividades que las afectan de alguna manera.

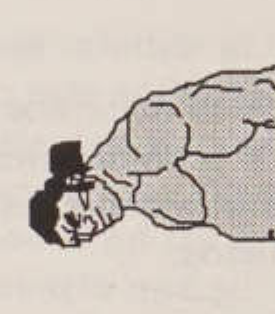
En este sentido, algunas firmas duopolistas pueden intentar este tipo de alianzas a través de exclusividades, cosa bastante común entre los gigantes de las gaseosas y los gigantes del *fastfood*, por ejemplo.

Entre nosotros todavía no se han manifestado contratos de exclusividades entre gigantes de la producción y de la distribución, y es difícil que suceda a corto plazo, porque si bien los megacompradores podrían estar interesados en estos acuerdos, las megaindustrias perderían enormes posibilidades de mercado en el caso de decidir algún contrato de exclusividad. Por ahora, ninguna cadena tiene tanta penetración para justificar esa decisión.

Las exclusividades podrán comenzar por la fabricación de productos para ser vendidos con las marcas de los megacompradores, pero es más probable que esto lo realicen algunos pigmeos de la industria que los gigantes, que, de hacerlo, verían también afectadas sus relaciones con las restantes cadenas distributivas.

Para algunos pigmeos de la industria, acordar exclusivamente para su marca o *commodity* complementado la producción de artículos con marca propia de la cadena, puede ser una buena oportunidad, con el riesgo, claro está, de una dependencia altamente riesgosa de ese casi único cliente, que lo transforma en cautivo, con lo que eso supone.

CUADRO Nº 50

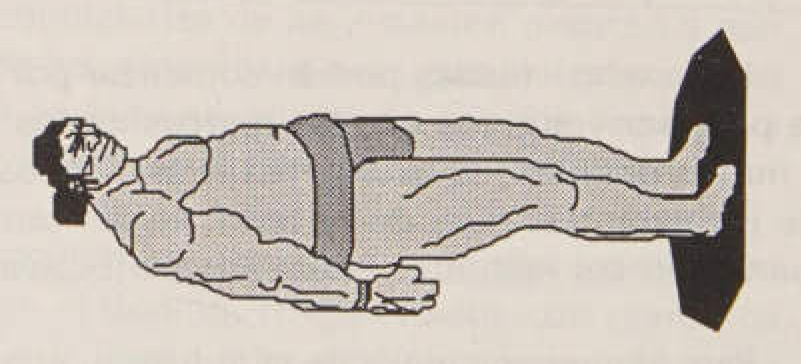


GIGANTES VS. GIGANTES

TRADE CONCENTRADO AL 60 % *RETAIL*

INDUSTRIAS CONCENTRADAS AL 60 % *MIX* - MARCAS

1. NEGOCIACION GANAR - GANAR
2. ACUERDOS - CONTRATOS
3. COMPRAS DE ESPACIOS Y PROMOCIONES
4. PLAZOS IMPORTANTES PARA OCUPAR POSICIONES
5. MARGENES PARA EXCLUSIVIDADES



Veamos ahora el caso del segundo cuadrante que corresponde a la relación entre los pigmeos de la distribución o sea el *trade fragmentado* y los gigantes de la producción o *megaproductores*.

Aquí aparece muy claramente que el mayor poder de negociación está del lado de la industria, pero, sin embargo, existen problemas serios para el abastecimiento, la venta, la efectiva instalación de las promociones y el sostenimiento de los posicionamientos.

Volviendo a lo que tratamos en el capítulo referido a los distribuidores mayoristas, éstos son una necesidad más que evidente para la megaindustria, a quienes les resulta imposible atender a todos los minoristas del *trade* fragmentado.

En el **Cuadro Nº 51** mostramos las cuatro cuestiones clave de esta relación entre pigmeos y gigantes, donde curiosamente la solución ideal para estos últimos es la conformación de sólidas redes de distribución o cadenas de compra, y distribución mayorista, que asuman en forma eficiente la atención de un *trade* fragmentado.

Es decir que, en vez de intentar aprovechar la supuesta ventaja de su mayor poder relativo, necesitan que aparezcan minigigantes de la distribución para contar con aparatos eficientes en logística, costo de abastecimiento, plataforma promocional y soporte para la introducción de nuevos productos.

En el caso del tercer cuadrante, o sea, los vínculos entre un *trade concentrado* con las *industrias pequeñas y medianas*, la cuestión es diferente.

En el **Cuadro Nº 52** se exponen cuatro aspectos a considerar.

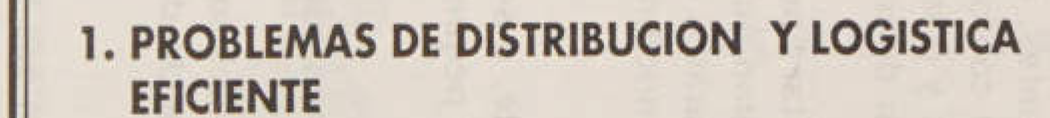
Aquí no cabe la menor duda del superior poder relativo de las cadenas de megacompradores respecto de sus proveedores de menor porte comercial.

Por supuesto que apoyados en esa mayor capacidad negociadora, presionarán en busca de las mayores ventajas posibles.

CUADRO Nº 51

PIGMEOS VS. GIGANTES

TRADE **FRAGMENTADO VS. INDUSTRIAS CONCENTRADAS AL 60 %** ***MIX*** **- MARCAS**

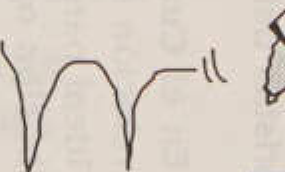


1. **PROBLEMAS DE DISTRIBUCION Y LOGISTICA EFICIENTE**



2. **PROBLEMAS PARA MINIMIZAR RIESGO DE COBRANZAS Y CREDITO**
3. **PROBLEMAS PARA ASEGURAR PLATAFORMAS PROMOCIONALES Y POSICIONAMIENTOS EFECTIVOS**
4. **NECESIDADES DE VINCULACION EN CADENAS O REDES**





CUADRO Nº 52

GIGANTES VS. PIGMEOS

TRADE CONCENTRADO AL 60 % *RETAIL* VS. INDUSTRIAS FRAGMENTADAS

1. **MANEJO CON ALTO PODER RELATIVO**
2. **UTILIZACION O ROTACION SEGUN MOMENTOS Y NECESIDADES COMPLEMENTARIAS**
3. **PRECIOS POR ESPACIOS Y ROTACION ASEGURADA**
4. **POSICIONAMIENTO POR BAJO PRECIO O POR NICHO**



Tratarán, todas las veces que puedan, de obtener precios por los espacios o por promociones y/o aperturas de nuevas bocas.

Los pigmeos de la industria no deben correr una carrera competitiva contra sus oponentes, gigantes del sector, dado que no pueden sostenerla por mucho tiempo.

Su estrategia debe ser diferente, puesto que los espacios que pueden ocupar son una necesidad para los megacompradores, si se estudia una estrategia adecuada.

Sus espacios son los segmentos o nichos que la megaindustria en general no puede ocupar, ni por marca ni por commoditización. La tarea, en este caso, pasa por un trabajo de marketing que permita conocer dónde están los espacios posibles, que no les interesen a los gigantes megaproductores porque para ellos no son negocio.

La segunda parte del trabajo de marketing requiere un análisis de desarrollo y sostenimiento de ventajas competitivas respecto de otros pigmeos de la industria, que quieran ocupar los mismos espacios detectados como oportunidades viables.

Estos son los verdaderos oponentes y no los gigantes.

El ofrecimiento para proveer productos de buena calidad con marca propia de la cadena megacompradora, puede ser una forma de ingreso, pero es riesgosa, porque en cualquier momento puede ser reemplazado por otra empresa proveedora. De estar en esta línea, habrá que operar en forma muy eficiente, para asegurar siempre los mejores precios posibles a la cadena megacompradora.

Otra alternativa sería proveer productos de calidad y marca sólida para productos de un segmento o un nicho. Aquí la seguridad estará dada por la calidad y el servicio, a los que la rotación les acuerda el carácter de viables e interesantes para mantenerlos dentro del *mix* de la cadena.

Nos queda por último el cuarto cuadrante de la matriz que analiza la puja entre pigmeos de la distribución y de la producción.

Aquí, el poder relativo está equilibrado y no existen motivos para suponer que un sector puede ganar o imponer condiciones al otro. La estrategia adecuada marcará las diferencias y ventajas sobre aquellas que no tengan estrategia.

Es una afirmación clásica pero correcta aquella que dice que "quien no *tiene una estrategia bien definida y diseñada es parte de la estrategia de su oponente o competidor, que lo tiene dentro de sus planes, como una variable conocida y controlada*". Este es el problema de muchos pigmeos que, por inacción, son víctimas permanentes de sus rivales, en casi todas las negociaciones.

Pigmeos: ¡¡reaccionen y desarrollen una estrategia ganadora!!

En el **Cuadro Nº 53** se introducen cuatro cuestiones que sobresalen como las de mayor significación.

Desde las industrias pequeñas y medianas, aparece la imposibilidad de atender en forma eficiente y económica un número elevado de minoristas, atomizados geográficamente en un territorio de gran extensión. De igual forma, aparece como una misión imposible lograr posicionamientos que se puedan sostener en territorios tan amplios, a los cuales es difícil llegar en forma personal.

Otra de las dificultades pasa por el riesgo crediticio y la capacidad financiera para operar en esos canales.

Aquí queda otra vez en evidencia la necesidad de contar con minigigantes de la distribución o de la distribución mayorista.

7. DIAGNOSTICO

Hemos presentado una situación de las realidades que se están manifestando entre la concentración y la fragmentación de la industria y de la distribución.

CUADRO Nº 53

PIGMEOS VS. PIGMEOS

***TRADE* FRAGMENTADO VS.**
INDUSTRIAS FRAGMENTADAS

1. PROBLEMAS DE DISTRIBUCION Y LOGISTICA POCO EFICIENTE
2. PROBLEMAS PARA ASEGURAR CREDITOS Y MINIMIZAR RIESGOS DE COBRANZAS
3. POSICIONAMIENTO POR BAJO PRECIO O POR NICHO
4. PROBLEMAS DE PROMOCION PARA ASEGURAR ROTACION



Usted debe tener muy en claro en qué dimensión está su empresa y, según su política comercial, también debe conocer la participación que tienen sus ventas por el canal de los gigantes, su proyección futura y la que tienen y tendrán en pocos años por el canal de los pigmeos de la distribución o a través de los minigigantes de distribución mayorista.

Con esos elementos y revisando los cuadros que incluiremos a continuación, Ud. podrá sacar algunas conclusiones sobre las fortalezas y debilidades presentes y futuras de su compañía. Si Ud. no pudo construir una marca, debe operar en *commodities* y viceversa. Busque los espacios tanto en un canal como en el otro por ese lado.

Si Ud. es un pigmeo de la industria, no vaya a competir en mercados amplios o en segmentos definidos como el target buscado por los gigantes; allí no tendrá posibilidades y perderá irremediablemente.

Si su empresa es un pigmeo de la distribución, no compita con los gigantes del sector, jamás podrá ganar. Si está en la misma zona, debe especializar su comercio y segmentarse como alternativa de complementación por conveniencia o por proximidad o, de lo contrario, transformarse en un negocio que vende especialidades que el gigante no vende porque no le interesa.

Reiteramos una opinión que ya adelantamos: en términos de distribución hay dos mercados diferentes; los *megastores* o gigantes sólo pueden funcionar en grandes superficies urbanas y esto puede alcanzar hasta el 50 % o 60 % del total país. El resto va a quedar en manos de pigmeos solos o encadenados en redes de asociados o en manos de los minigigantes de la distribución.

Allí están los espacios, y hay que buscarlos con inteligencia y no ir a pelear sin posibilidades a tres cuadras de un Carrefour, Coto, Jumbo o Norte.

Este es un momento muy especial, y el cambio y las necesidades de diagnóstico son imprescindibles tanto para las pequeñas empresas como para las grandes y las muy grandes.

Y esto es así, porque el mundo, como un gran mercado, es demasiado grande para ser abastecido por un sola empresa; es por eso que aparecen las asociaciones entre Toyota y General Motors o entre Osram y Philips; o de esta última y Whirpool, y asociaciones entre líneas aéreas o tabacaleras, etcétera.

Aparecen los *mergers* y las "fusiones", y también las asociaciones sobre la base de un nuevo concepto de opciones estratégicas, desde las alianza, hasta los joint ventures.

Así vemos la adquisición de Suchard por parte de Philip Morris, como también los casos de General Foods y de Kraft, o de Cadbury con Stani o de Nabisco con Terrabusi, etcétera.

Todo este movimiento, visto como posible influencia sobre el mercado regional, marca las siguientes tendencias que se incluyen en el **Cuadro Nº 54**, que deben de ser tenidas en cuenta para la realización de un diagnóstico respecto de su estrategia genérica y de su enfoque de política y marketing específicos.

Primero, vamos a analizar los objetivos básicos a lograr, según se siga la estrategia genérica de ir por el lado de los *commodities* (bajo precio) o de productos marquistas (valor diferenciado).

Como se aprecia, las diferencias no son demasiadas, porque las cuestiones de eficiencia y productividad o de reinversión en tecnología y en capacitación son tan necesarias en un caso como en el otro.

Como se puede apreciar por las cruces (X), para aquellas empresas más orientadas hacia productos de bajo precio, son esenciales las consecuencias que impactarán estos productos desde las tendencias 1, 2 y 5, aunque también tienen algunas necesidades de 3 y 4.

De no atender dichos efectos, estarán virtualmente condenados a desaparecer.

Para otras empresas más sesgadas hacia enfoques estratégicos de diferenciación o segmentación, las claves están concentradas en las tendencias 3 y 5, aunque existen requisitos en 1, 2 y 4.

CUADRO Nº 54

DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACION DE SU EMPRESA RESPECTO DE LAS TENDENCIAS MAS IMPORTANTES

Nº	OBJETIVOS A LOGRAR	*COMMODITIES*	MARQUISMO	DIAGNOSTICO			
				MAL	REGULAR	BIEN	MUY BIEN
1.	EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD						
	1,1. No duplicar estructura	X	X				
	1,2. Reducir costos fijos	X	X				
2.	RENTABILIDAD VIA VOLUMEN Y NO MARGEN						
	2,1. Reducción de márgenes	X					
	2,2. Incrementar volumen de operaciones	X					
3.	SERVICIO Y CALIDAD EN LAS PRESTACIONES						
	3,1. Calidad de servicio		X				
	3,2. Calidad total en operaciones	(*)	X				
4.	CONCENTRACIONES EMPRESARIAS A TRAVES DE ALIANZAS Y ASOCIACIONES	X	X				
5.	NECESIDADES DE REINVERSION EN TECNOLOGIA Y CAPACITACION DE LOS PLANTELES TECNICOS COMERCIALES Y DE OPERACION	X	X				

(*) En términos de reducción de *scrup* o de retrabajos o de productos defectuosos

NOTA: Marque con una cruz el casillero donde está su empresa en cada caso: mal, regular, bien o muy bien

Para todas las empresas, sin excepción, resultará de notable importancia lo expuesto por la tendencia 5 como exigencia y el enunciado de la tendencia como posibilidad, tal como lo explicaremos más adelante.

Bien, después de haber realizado el primer ejercicio sobre diagnóstico estratégico a nivel genérico, vamos a desarrollar un segundo ejercicio de diagnóstico sobre el funcionamiento de su empresa.

Vamos a introducir ahora una técnica muy interesante para precisar las zonas de fortalezas o debilidades dentro de su compañía.

El **Cuadro Nº 55** nos muestra lo que se llama *"áreas de valor agregado"*. Este ejercicio de diagnóstico se puede hacer como lo expusimos en el párrafo anterior, es decir, mirando hacia adentro de la empresa y tratando de analizarla en la forma más objetiva posible.

Pero también se puede efectuar comparando su empresa con su principal competidor (ésta es una variante de *benchmarking*) y evaluarla objetivamente en cada una de las áreas que indica el **Cuadro Nº 56.**

Como una guía para ayudarlo a realizar este ejercicio, le presentamos en el **Cuadro Nº 56** una aplicación sobre las áreas de valor agregado donde se han identificado algunas como **bien**, otras como **regular** y algunas como decididamente **mal**. Pues bien, a partir de este ejercicio, se deben poner en marcha las decisiones emergentes. Haga ahora la aplicación para su propia organización en el doble sentido; primero, en términos absolutos y luego, en términos relativos comparando su compañía con su principal competidor. Ponga números que califiquen, por ejemplo: **mal** (cero), **regular** (uno), **bien** (dos).

Haga el ejercicio en tres escalas diferentes, suponiendo que su empresa compite por precio; entonces analice todo en términos de los costos más bajos en cada una de las áreas de valor agregado, después haga lo mismo suponiendo que compite por marca y por último, efectúelo como si estuviese compitiendo por tecnología, diseño y calidad.

CUADRO Nº 55

DIAGNOSTICO DE LA CADENA DE VALOR PROPIA

INFRAESTRUCTURA
CULTURA
CAPITALES
PLANEAMIENTO

RECURSOS HUMANOS
GERENCIALES
CAPACITACION
ESPECIALIZACION

TECNOLOGIA Y DISEÑO
EQUIPO
KNOW HOW
DISEÑO

LOGISTICA
PRODUCCION
MARKETING FUNCIONAL
CANALES
SERVICIO
(COSTOS)
(MARCAS)
(CALIDAD)

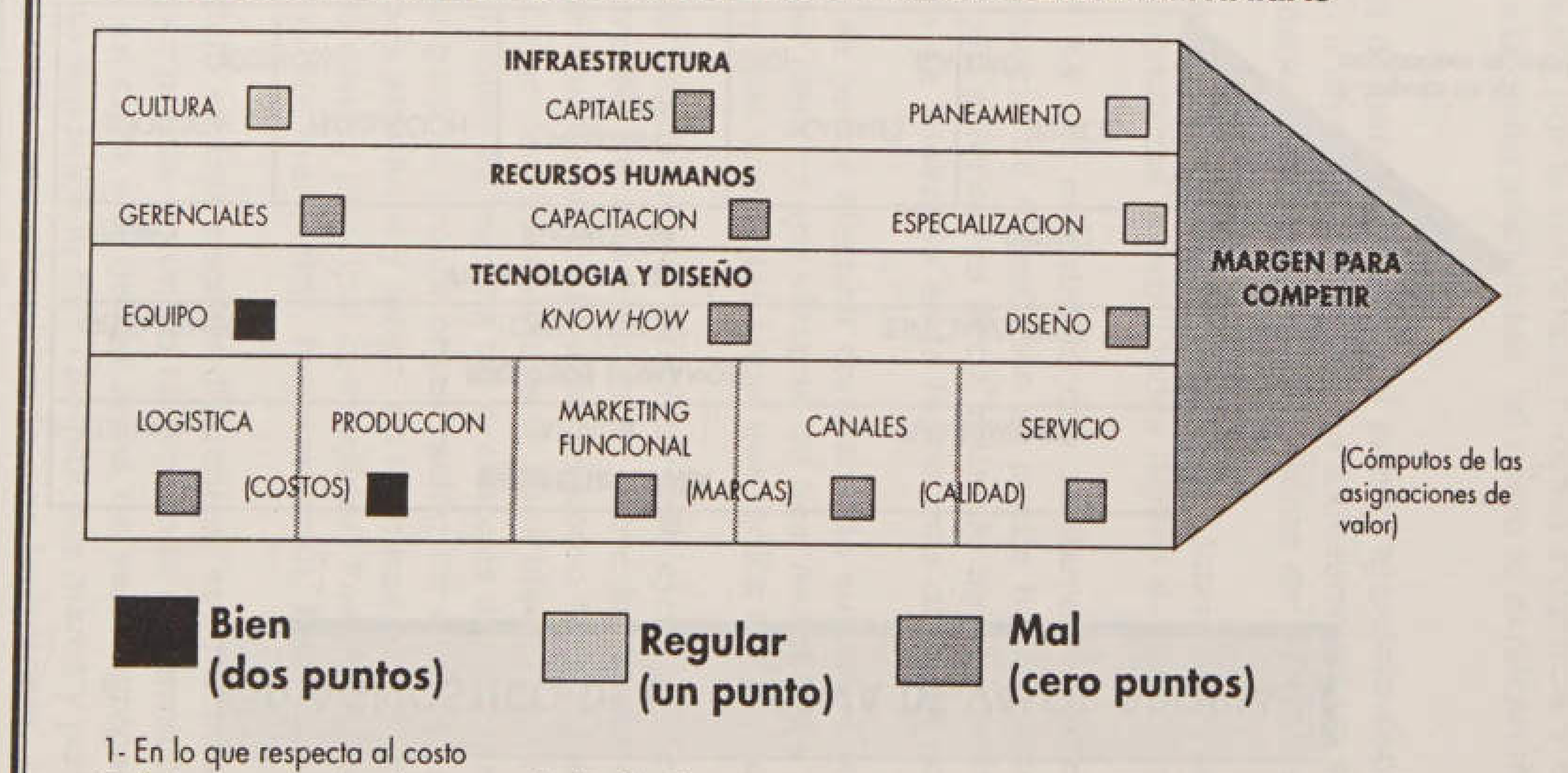
MARGEN PARA COMPETIR
(Cómputos de las asignaciones de valor)

Bien (dos puntos)
Regular (un punto)
Mal (cero punto)

1- EN LO QUE RESPECTA AL COSTO
2- EN LO QUE RESPECTA A LA MARCA Y A LA DISTRIBUCION
3- EN LO QUE RESPECTA A TECNOLOGIA, DISEÑO Y CALIDAD

CUADRO Nº 56

UN EJERCICIO PARA ANALIZAR LA COMPETITIVIDAD ABSOLUTA Y RELATIVA



1- En lo que respecta al costo
2- En lo que respecta a la marca y la distribución
3- En lo que respecta a tecnología, diseño y calidad

En la punta de la flecha, Ud. debė acumular los cómputos de cada una de las aplicaciones sumando los 0 + 1 + 2 de las diferentes calificaciones.

Por ejemplo, si en el ejercicio de competir por precio, Ud. calificó con 8 puntos a su empresa y con 10 a su competidor, perderá en el mercado irremediablemente, a menos que trabaje duro para igualar o superar a aquél, dentro de los aspectos donde registra debilidades y desventajas competitivas.

Si puede hacerlo solo, adelante, tome las decisiones adecuadas; pero si no puede lograrlo con sus propios recursos, existen algunas opciones estratégicas interesantes que lo podrán ayudar a mejorar su competitividad. O sea que si Ud. quiere resolver sus problemas sin socios, todo lo que sigue, tal vez deje de interesarle.

Este es el mundo del *partnering* o de las posibles alternativas asociativas. No diga todavía que no le interesa asociarse con nadie, porque desconfía de los socios, porque tuvo malas experiencias, etcétera.

Siga leyendo y luego analice si, por el lado de las opciones, no podrían aparecer nuevas posibilidades para competir contra los gigantes o contra oponentes pigmeos que están mejor que Ud.

Habiendo precisado las zonas calificadas con **mal** (negro) y con **regular** (rayado), que serán aquellas donde se vislumbran los mayores impactos de las debilidades y desventajas competitivas, se puede encarar una búsqueda de "*partners* factibles o ideales" que son aquellos que poseen los recursos, fortalezas o ventajas competitivas de las que su empresa carece, pero que a su vez registran debilidades o falencias en otras zonas, en la cuales las fortalezas de su empresa son de notable interés y valor para ellos.

Los "socios ideales" son aquellos que tienen los mismos adversarios o competidores y para quienes la alianza o la asociación flexible aportarán ventajas similares a las que registrarán para nuestra empresa, en zonas tales como concentración de compra, reducción de cos-

tos fijos, acceso a tecnología, a fuente de financiamiento, a canales de distribución, etcétera.

En el **Cuadro Nº 56**, donde se realizó el ejercicio anterior sobre su cadena de valor, las "zonas grisadas" serían las fortalezas y, en consecuencia, las bases de los aportes para la alianza.

De idéntica forma las zonas negras serían las debilidades y, por lo tanto, las necesidades a cubrir por los aportes de los socios que ingresarán en la asociación flexible o alianzas posibles.

El aspecto final de este proceso previo a la iniciación de contactos exploratorios con los eventuales "socios" de una alianza, asociación flexible o joint ventures pasa por establecer precisiones acerca de cuál de todas las figuras resultará la más conveniente.

Repasando, entonces, Ud. ya conoce su diagnóstico respecto de la estrategia genérica y de la capacidad competitiva, comparada con la de su competidor principal. Si no puede resolver el problema de las zonas de debilidades por sí mismo, veamos qué opciones asociativas pueden serle de utilidad.

En el **Cuadro Nº 57**, se presentan diversos tipos de alianzas, según involucren o no compromisos patrimoniales, esto es, de participaciones accionarias cruzadas o unidireccionales.

En el primer caso, el de las alianzas sin compromisos patrimoniales, se aprecian modelos aptos para concentrar mayor volumen de compra de insumos, de tecnología compartida, de participación conjunta en los esfuerzos de distribución, de servicios de soporte, etcétera.

Tal es el caso de un *pool-holding*, que es la figura adecuada para ello, o los modelos de joint ventures, que se pueden complementar con licencias con pagos por royalties o con acuerdos de tecnología, de distribución, de prestación de servicios en común y otros.

CUADRO Nº 57

CLAVES PARA ENFRENTAR EL PROCESO DE COMPETITIVIDAD A TRAVES DE ASOCIACIONES O TRABAJO EMPRESARIO COMPARTIDO

A) ALIANZAS SIN COMPROMISOS PATRIMONIALES

1. *POOL - HOLDING*
2. ASOCIACIONES FLEXIBLES
3. JOINT VENTURES
4. UTE (UNIONES TRANSITORIAS DE EMPRESAS)
5. SOCIEDADES CONJUNTAS PARA PROYECTOS ESPECIALES
6. CONSORCIOS
7. ACUERDOS DE TECNOLOGIA
8. ACUERDOS DE DISTRIBUCION
9. TECNOLOGIA COMPARTIDA
10. ACUERDOS DE PRESTACION DE SERVICIOS

B) ACUERDOS CON COMPROMISOS PATRIMONIALES

1. FUSIONES
2. ABSORCIONES
3. PARTICIPACIONES
4. EMPRESAS CONJUNTAS
5. CESIONES

Como se puede apreciar, todo el andamiaje instrumental está disponible para ser utilizado, pero esto depende fundamentalmente de otras dos condiciones previas:

a) Las actitudes de los empresarios y gerentes que deben cambiar su antigua visión de hacer todo solos y no compartir nada con nadie. En esto, nos estamos dirigiendo fundamentalmente a los pigmeos.

b) Las culturas y estructuras empresarias, que han acumulado durante años valores y rituales, que en términos de cambio suelen aparecer como restricciones imposibles de superar; y aquí lo estamos diciendo también para los gigantes.

Claro que este tema de las asociaciones puede aportar soluciones para paliar o eliminar desventajas competitivas, pero tiene efectos no deseados que pasan por las restricciones culturales y estructurales. Vamos a diagnosticar entonces sobre ellas.

En el **Cuadro Nº 58** se presentan algunas de las limitaciones objetivas y culturales que deben ser tenidas en cuenta para un proceso de fusión, asociación, joint ventures, etcétera.

El primer bloque de restricciones tiene que ver con las actitudes y la visión de los directivos y ejecutivos.

Hasta que esta visión no esté claramente enfocada a la realidad y basada en un diagnóstico estratégico que exponga con claridad las amenazas de seguir intentando algo en soledad, cuando el mundo y los mercados exigen concentración y mayores recursos, el cambio no será posible.

Los bloques segundo y tercero, expuestos en el **Cuadro Nº 58** están referidos a los aspectos estructurales y de operación, que son las partes que se identifican con mayor rapidez y precisión en un estudio de factibilidad estratégico competitivo.

Los puntos 4 a 8 son de notable importancia pero de carácter complementario de los expuestos previamente.

CUADRO Nº 58

DIAGNOSTICO SOBRE LAS RESTRICCIONES Y CONDICIONES IMPRESCINDIBLES PARA ELEGIR ADECUADAMENTE LAS OPCIONES

Nº	TIPO DE RESTRICCION	PARA GIGANTES	PARA PIGMEOS
1	CULTURALES		
	Idéntica percepción (entre los futuros socios) de las amenazas y oportunidades y de las ventajas y desventajas de una alianza u otra opción.	X	X
2	ESTRUCTURALES		
2,1.	Estructuras complementarias y/o acuerdos de reducciones parciales y para compartir recursos o costos fijos.	X	X
2,2.	No duplicar estructuras que generen ociosidad y mayores gastos.		X
3	OPERATIVAS		
3,1.	Costos de funcionamiento similares o actitud de ajuste para lograr homogeneidad.		X
3,2.	Reducción y aumento de los niveles de eficiencia y productividad.	X	X

CUADRO Nº 59

DIAGNOSTICO SOBRE LAS RESTRICCIONES Y CONDICIONES IMPRESCINDIBLES PARA ELEGIR ADECUADAMENTE LAS OPCIONES

Nº	TIPO DE RESTRICCION	PARA GIGANTES	PARA PIGMEOS
4	DE INVERSION Y SOPORTE TECNOLOGICO	X	X
5	DE MASA CRITICA OPERACIONAL Y COMERCIAL	X	X
6	DE COMPLEMENTACION GEOGRAFICA Y ZONAL		X
7	DE RECURSOS HUMANOS INTEGRABLES POR FORMACION, ACTITUD Y CAPACITACION PERMANENTE	X	X
8	DE CAPITAL DE OPERACION, SALUD FINANCIERA Y CONDICIONES DE ACCESO AL FINANCIAMIENTO		X

Tienen que ver ya con los aspectos de implementación de los acuerdos de *partnering*.

Todo esto que está sucediendo en el mundo entre las megaempresas, que, por su grado de exposición y su alto nivel de profesionalización, lo han visto con rapidez, no parece estar todavía tan a flor de piel de los empresarios y gerentes de las empresas pequeñas y medianas de capital privado del Cono Sur de América.

Bien, sobre la base del diagnóstico que le habíamos propuesto, Ud. ya ha conseguido conocer su situación con respecto a la estrategia genérica, su capacidad competitiva absoluta, su capacidad competitiva relativa, las áreas de complementación que su empresa requiere respecto de las figuras de opciones asociativas más convenientes y los problemas y restricciones que debe de tener en cuenta para ello. Creemos que es, entonces, el momento de pasar a las decisiones emergentes.

8. DECISIONES EMERGENTES

Bien, según como le haya ido en los ejercicios de diagnóstico de los cuadros anteriores, Ud. ya tiene más precisiones sobre lo que le está faltando para ser competitivo.

Podríamos decir que la primera gran decisión pasa por su estrategia genérica, esto es, si Ud. va a competir por *commodities*, por marca o por diferenciación de diseño, tecnología y calidad.

Luego de haber tomado esa primer decisión, debe verificar si en su cadena de valor tiene ventajas para sostenerse en el mercado con respecto a su principal o principales competidores dentro de dicha estrategia genérica (bajo costo, marca o diferenciación enfocada).

Si lo puede sostener, estará muy bien; si ello no fuera posible, deberá evaluar entre cambiar de estrategia o mejorar su competitividad dentro del actual entorno estratégico.

En ambos casos, deberá decidir si la mejora la puede realizar solo o necesitará ayuda financiera, comercial, distributiva, productiva o tecnológica.

En el Cuadro Nº 60 se introduce una tabla con algunas de las formas de lograr la ayuda necesaria para aumentar su nivel de competitividad, que, como se ve, consta de cinco grandes grupos de necesidades de complementación:

I. De volumen.

II. De mejora de rentabilidad.

III. De mejora en el capital operativo.

IV. De mejora en el perfil tecnológico.

V. De mejoras generales en la cadena del valor de los productos.

Hemos agregado dos columnas para orientar a los gigantes y a los pigmeos en su análisis de búsqueda de opciones asociativas. Esto, sin embargo, es sólo orientativo, dado que las posibles opciones pueden constituirse en excelentes alternativas, sin distinción de tamaño, bajo ciertas circunstancias.

Este proceso de revisión de debilidades y desventajas es una de las claves para enfrentar el proceso de concentración y atomización.

Si se repara en algunas de las pistas que aportan todas las tendencias enunciadas a lo largo del libro, se puede apreciar que el proceso central que se está operando a nivel universal es esencialmente de concentración en lo que se refiere a inversiones, tecnología y mercados, ya sea por productos o por canales.

Esto hace que el mundo sea demasiado grande y complejo aun para las megaempresas, que deben sumar sus fuerzas para obtener ventajas competitivas de las que carecen respecto de otros grupos que ya han consolidado sus patrimonios o sus acciones comerciales.

CUADRO Nº 60

FORMAS DE ASOCIACION PARA AUMENTAR LAS POSIBILIDADES DE COMPETIR

NUEVAS OPCIONES ASOCIATIVAS	PARA GIGANTES	PARA PIGMEOS
I. PARA AUMENTAR VOLUMEN		
• Asociación flexible con distribuidores.		X
• Asociación flexible con comercializadores de otras marcas.		X
• Compra de participaciones en *dealers*, cadenas comerciales, etcétera.	X	
• Potenciación del equipo comercial.	X	X
II. PARA AUMENTAR RENTABILIDAD		
• Asociación con grandes marcas (mayor *premium price*).	X	X
• Aumento en el *mix* de servicios y productos (asoc. con otros fabricantes o prestadores de servicios, intercambios).	X	X
• Asociación con productores de mayor tecnología y eficiencia.		X
• Potenciación de técnicas de productividad y eficiencia. Apretón a los costos de materias primas y subconjuntos. Guerra santa contra los malos proveedores de productos caros y mala calidad. Importar, remplazar, asociarse para atrás.		X
III. PARA AUMENTAR CAPITAL OPERATIVO NECESARIO		
• Asociación con financistas o bancos (por monto, por proyectos, por temporada, etc.).	X	X
• Emisión de obligaciones negociables.	X	
• Asociación con grandes clientes (*dealers*, supermercados, procesadores de nuestros productos, etc.).	X	X
• Asociación con proveedores de alta significación.		X
• Modelos de financiación base y plus compartidos.		X

CUADRO Nº 60 (*Cont.*)

NUEVAS OPCIONES ASOCIATIVAS	PARA GIGANTES	PARA PIGMEOS
IV. PARA MEJORAR EL PERFIL TECNOLOGICO		
• Asociación con propietarios de tecnología de producción o de comercialización (modelo base plus).		X
• Alquilar tecnología del exterior.		X
• Contratar tecnología con pago de licencia o franchising.	X	X
• Acordar licencias o franchising para acrecentar cobertura comercial y expansión geográfica.		X
V. EN GENERAL, PARA MEJORAR LA CADENA DE VALOR		
• Revisar cadena de valor propia.	X	X
• Reducir zonas de desventajas, buscando asociaciones con cadenas de valor asimétricas.	X	X
• Las mejores opciones son las cadenas de valor complementarias, con mayor poder relativo propio.	X	X
• Las cadenas de valor integradas con el modelo teórico a conseguir. A partir de ellas se debe ajustar la propia y buscar la mejor opción de asociaciones posibles.	X	X
• Las cadenas de valor hard y soft deben equilibrarse en las complementaciones.	X	X
• Los niveles soft y el "*investment drivers*" tendrán notables dosis de poder relativo en los próximos años.		X

Si algo está sucediendo en la actualidad, muy diferente de lo ya conocido en términos de management, es el notable desarrollo de las alianzas y del *partnering* como proceso de consolidación para enfrentar las crecientes necesidades de concentración.

La pregunta clave parece ser entonces: ¿Por qué no hacen lo mismo las pequeñas y las medianas empresas dentro de la zona de atomización de los mercados? Y una segunda pregunta: ¿Por qué no están nuestros gerentes y empresarios preparados para asumir esta nueva realidad?

No tenemos aún una respuesta, puesto que esta modalidad no sólo no era común, sino que ni siquiera aparecía viable pensar hasta hace unos años, que empresas competidoras se asociaran para competir mejor contra empresas oponentes de mayor tamaño. En esto estamos incluyendo no sólo a los dueños de pequeñas y de medianas empresas, a quienes culturalmente les resulta difícil asociarse, sino también a presidentes, directores y gerentes de compañías más grandes, que todavía mantienen resistencias ante las fusiones y asociaciones, aunque en los últimos dos años se están advirtiendo una mayor predisposición para ello.

No queremos dejar la sensación de que la única solución para las empresas más pequeñas es su fusión o asociación con otras compañías.

Reiteramos lo ya expuesto: en este mundo globalizado se abren muchas oportunidades para las organizaciones chicas en las interfases entre los grandes mercados, o sea, en los segmentos o los nichos.

Si Ud. quiere ser "cabeza de ratón" tome sus decisiones para enfocar esos pequeños bolsones de oportunidades, posiciónese allí y no sobresalga demasiado para que ese "mercadito" no aparezca como apetecible para las empresas más grandes.

Ahora, si Ud. no se conforma con esa posición, entonces sí, debe aumentar su masa crítica de negocios, y esto se puede hacer de dos formas: solo, a través de la capitalización de utilidades durante un cierto tiempo, o sumando los esfuerzos y complementando lo que le

falta con lo que otro u otros tienen, pero a quienes a su vez, les falta lo que su empresa ha logrado.

Por eso la idea de la complementariedad; si le falta marca, búsquela de esa u otra forma. Si tiene buenos productos y le falta marketing o distribución, fíjese quiénes pueden ser buenos *partners*. El Yin y el Yang, clásico esquema de complementación chino, tiene más de 4.000 años. Mire si no tendrá historia.

Volvemos a nuestra muletilla: si los países se asocian, si las grandes empresas se asocian, ¿por qué no pueden lograrlo las pequeñas y medianas empresas?

Respuesta: *Porque existen resistencias culturales y hace falta un cambio.*

Entonces, y para finalizar con este tema, veamos: ¿cómo pueden aplicar estas opciones las empresas medianas y pequeñas?

Desde la óptica de la toma de decisiones estratégicas en los negocios, se requieren los siguientes pasos:

a) Definir la realidad situacional de la empresa, en términos de fortalezas y debilidades, respecto de las tendencias de los mercados que suelen caracterizarse bajo la forma de oportunidades y amenazas.

b) Identificar la realidad operacional de la empresa en función de ventajas y desventajas competitivas, respecto de otras empresas que compiten en forma directa o indirecta con los mercados de los productos o servicios en que se actúa.

c) Analizar las posibilidades de resolver las situaciones problemáticas sin recurrir al *partnering* o a figuras de alianzas o joint ventures.

d) De no ser posible, estudiar en términos estratégicos cuáles son las zonas de mayores debilidades y desventajas competitivas, pudiéndose utilizar para dicho efecto un modelo de cadena de valor.

e) Analizar de todas las opciones posibles, aquellas que pueden resolver mejor las carencias y desventajas.

f) Comenzar una búsqueda de socios aptos o viables para iniciar conversaciones tendientes a mejorar la situación competitiva de ambas empresas.

g) Probar a realizar experiencias, aprender, volver a probar, equivocarse quizás, suerte y éxito: ésos son los pasos.

En el **Cuadro Nº 61** se ha incluido una serie de opciones de *partnering*; el ejercicio a realizar por cada empresa supone revisar cuáles son los verdaderos aportes y resultados que se lograrían en cada caso, a través de cada una de las opciones de vinculación o asociación.

Hemos dejado, para el comentario final, las cuatro columnas en que se puede sectorizar este análisis estratégico.

En la primera columna se sitúan los logros que aportará la alianza en el mejoramiento sustantivo de los costos, es decir, escala de producción, volumen de compra, aumento de eficiencia y productividad y otras, que son fundamentales, si se compite en *commodities*.

En la segunda columna se buscan mejoras de marca o de diferenciación efectiva dentro del mercado, tales como las que se obtienen por asociaciones con dueños de marcas o licencias, o representantes.

En la tercera columna se analizan los aportes que se lograrían a través de la alianza en lo que hace a provisión de tecnologías o sistemas estratégicos, de marketing, servicios, distribución, proveedores con buenos precios, tecnología de alto valor, etcétera.

En la última columna se pondera la posibilidad de lograr un cambio en la estrategia competitiva, por acceso a otros productos, tecnologías, packaging o segmentos de consumos atractivos, para lo cual se requiere diseño o prestaciones técnicas superiores.

CUADRO Nº 61

GUIA PARA LA BUSQUEDA DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE SE OBTIENEN DE LAS DIFERENTES OPCIONES ESTRATEGICAS

OPCIONES	MEJORAMIENTO SUSTANTIVO DE COSTOS	MEJORAMIENTO DE MARCA O DIFERENCIACION	MEJORAMIENTO DE TECNOLOGIA DE MARKETING	MEJORAMIENTO DE TECNOLOGIA DE PRODUCCION Y/O DE DISEÑO
1. ALIANZAS	X	X	X	X
2. JOINT VENTURES	X	X	X	X
3. ASOCIACIONES FLEXIBLES	X	X	X	X
4. *HOLDINGS*	X		X	X
5. *POOLS*		X		
6. ROYALTIES	X	X	X	
7. LICENCIAS	X	X	X	
8. FRANCHISING		X	X	X
9. ACUERDOS DE TECNOLOGIA	X	X	X	X
10. ACUERDOS DE MARCA		X	X	
11. ACUERDOS DE DISTRIBUCION	X			
12. VENTURE CAPITAL/ ASOCIACION	X			X
13. TECNOLOGIA COMPARTIDA	X			X
14. ALQUILER MATRICES/ MOLDES				

A partir de haber completado la tarea de estudio y análisis, aparecerán en este cuadro distintas evaluaciones (positivas y negativas) para cada opción alternativa, y esto permitirá guiar más el proceso de asociación flexible o alianza, hacia un joint venture, hacia un consorcio, un *holding*, etcétera.

Hemos intentado dejar planteadas algunas bases para el tratamiento técnico de un tema que, antes que nada, es cultural, de percepción y de visión subjetiva por parte de los empresarios y los gerentes.

Quizás esto pueda ser más una ayuda para los pigmeos, porque creen estar más lejos de su posible aplicación.

Nosotros consideramos que, en los próximos cinco años, ésta será una práctica tan común entre las empresas que todos la habrán asumido como algo natural.

¡¡No deje pasar cinco años para convencerse!!

CAPITULO 12

UNA HOJA DE RUTA PARA AYUDAR A LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN EL MEJORAMIENTO DE SU COMPETITIVIDAD

Las posibilidades de supervivencia y de atención de los "pigmeos" no están tan condicionadas como muchos lo suponen. Existe una cantidad de espacios que se pueden alcanzar y mantener a partir de un diseño estratégico apropiado para este momento y para esa dimensión de compañías.

1. ALGUNOS ELEMENTOS QUE PUEDEN AYUDAR A LOS PIGMEOS QUE ACTUAN EN EL NIVEL DE LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Existe una presunción acerca de que la pequeña y la mediana empresa no pueden ser competitivas por falta de recursos, y que es esto lo que les impide acceder a técnicas de gestión o marketing que, hoy por hoy, resultan imprescindibles.

Esto es en parte verdad, pero en muchos casos, esconde también la falta de actitud o de una cultura poco proclive a la introducción en esas pequeñas o medianas compañías de los elementos clave para el análisis y la gestión, normalmente de alto valor, en términos de información y resultados.

Con el actual precio de la PC, cualquier pequeño empresario puede contar con esa ayuda y también con los programas especiales para cada tipo de actividad, que han descendido en sus precios y son totalmente accesibles.

Aquí es donde, entonces, aparece el problema cultural, ya que el grado de inversión en equipo y software no superará los 2.500 dólares.

Es verdad entonces que las PyMEs tienen problemas de falta de capital y que les resulta muy difícil aceder a créditos razonables, tanto en costo como en garantías, pero no es verdad que no puedan acceder a un nivel de gestión moderna, que les asegure los datos confiables para tomar bien sus decisiones.

Estamos de acuerdo también en que se necesita, además, una buena visión empresaria y una concepción estratégica del negocio. Y apuntando a esas dos carencias, hemos desarrollado este libro y fundamentalmente este capítulo.

Para ayudarlo en esa dirección, hemos preparado una serie de gráficos básicos que Ud. puede llevar en su equipo de computación montados sobre un utilitario de planillas de cálculo.

En el primer **Cuadro** de este capítulo que lleva el **Nº 62**, presentamos un esquema conceptual acerca de las razones que justifican la existencia y necesidad de pigmeos de la comercialización y distribución, pero también de las nuevas exigencias que ello implica para que sean eficientes.

En la parte superior, se muestra cómo la industria vendía productos a los mayoristas y éstos, a los minoristas, quienes los ofrecían a los consumidores.

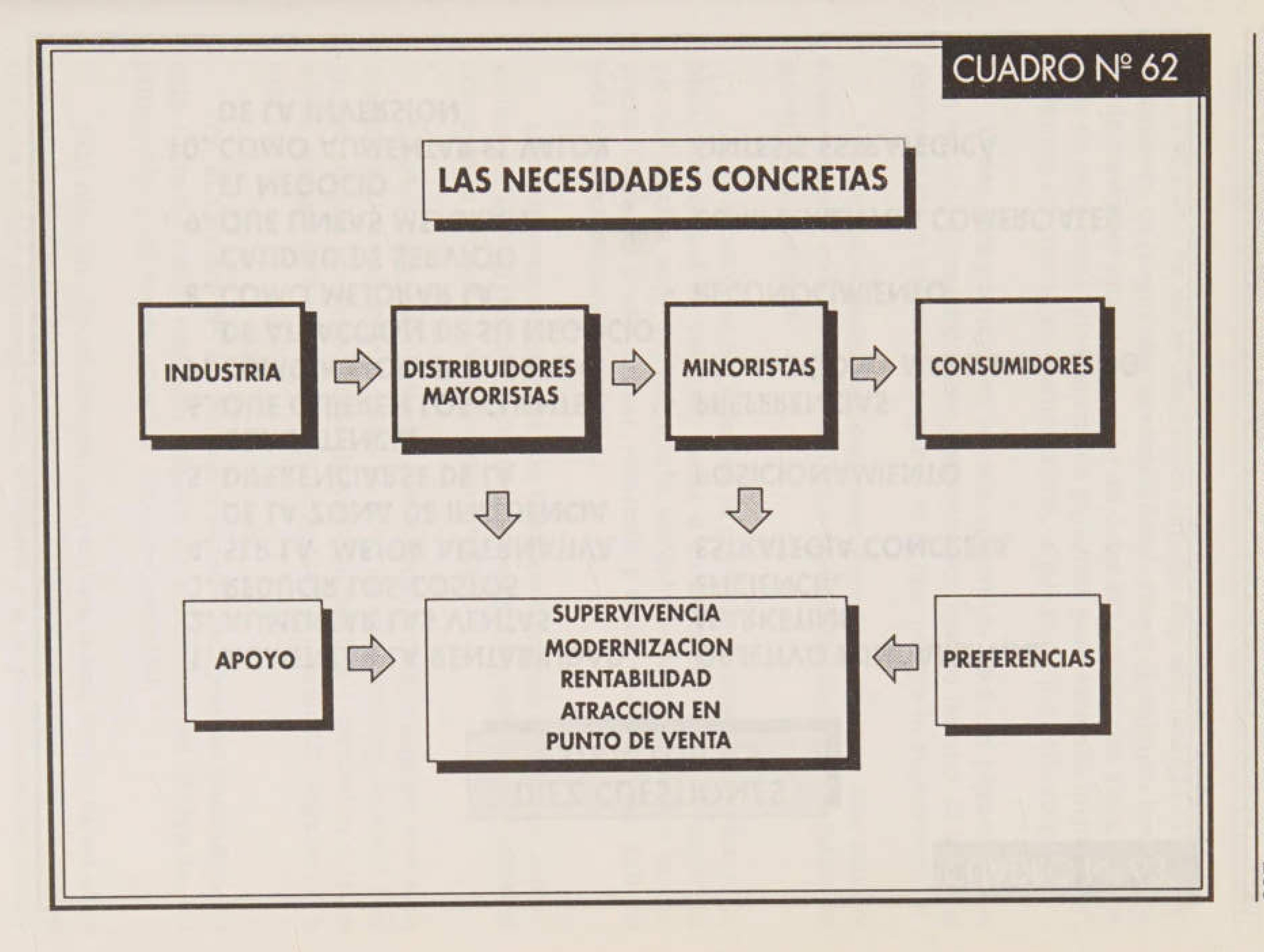
Era un esquema de traslado de precios con ineficiencia de atrás hacia adelante. Toda la ineficiencia la pagaba el consumidor final. No había competencia.

En la parte inferior del cuadro, se ve cómo han cambiado las cosas; al existir competencia privan las preferencias de los clientes (ya sean de precio o de diferenciación por valor, servicio o calidad). Allí aparece la competencia y quien mejor interprete al cliente, más habrá de vender, y la industria va a apoyarlo, porque también será su negocio.

En esta nueva instancia competitiva las claves pasan entonces por *la supervivencia, la modernización, la rentabilidad y lo atractivo del punto de venta,* que es lo que finalmente evalúa cualquier cliente.

Quienes mejor la interpreten serán los ganadores y recibirán el apoyo de la industria, porque ese volumen de compra es lo más importante y ésta no se lo quiere perder.

Para que un negocio funcione bien se deben de mantener bajo un estricto control diez cuestiones estratégicas que se presentan en el **Cuadro Nº 63**.


CUADRO Nº 62
LAS NECESIDADES CONCRETAS
INDUSTRIA
DISTRIBUIDORES MAYORISTAS
MINORISTAS
CONSUMIDORES
APOYO
SUPERVIVENCIA
MODERNIZACION
RENTABILIDAD
ATRACCION EN
PUNTO DE VENTA
PREFERENCIAS

CUADRO Nº 63

DIEZ CUESTIONES ESTRATEGICAS

1. AUMENTAR LA RENTABILIDAD	- OBJETIVO FUNDAMENTAL
2. AUMENTAR LAS VENTAS	- MARKETING
3. REDUCIR LOS COSTOS	- EFICIENCIA
4. SER LA MEJOR ALTERNATIVA DE LA ZONA DE INFLUENCIA	- ESTRATEGIA CONCRETA
5. DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA	- POSICIONAMIENTO
6. QUE QUIEREN LOS CLIENTES	- PREFERENCIAS
7. COMO MEJORAR EL GRADO DE ATRACCION DE SU NEGOCIO	- PROMOCION - MERCHANDISING
8. COMO MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO	- RECONOCIMIENTO
9. QUE LINEAS MEJORAN EL NEGOCIO	- COMPLEMENTOS COMERCIALES
10. COMO AUMENTAR EL VALOR DE LA INVERSIÓN	- SINTESIS ESTRATEGICA

Cada una de estas cuestiones cumple con una finalidad esencial. La primera es resguardar la rentabilidad, como el objetivo fundamental de cualquier empresa, y esto no debe ser perdido de vista, en función de supuestos tales como "no ganamos pero estamos invirtiendo", "estamos creciendo en participación, a pesar de perder", etcétera.

Todas estas funciones no son aplicables para los pigmeos, porque no tienen respaldo para aguantar por mucho tiempo. El voluntarismo no tiene espacio, porque si lo ocupa peligra la supervivencia.

Los pigmeos deben buscar ganar ante todo, porque con eso podrán crecer y evolucionar. Su única posibilidad de supervivencia es ganar para reinvertir.

La otra cuestión esencial es la décima, si una PyME hace todo bien, aumentará su valor de venta o su inversión, para el momento en que decida salir del negocio o vender su participación en la empresa. Ganar es poder crecer, reinvertir y valorar su empresa. Esta es una parte esencial de la visión.

Las restantes cuestiones son básicamente instrumentales, empezando por la realización de un diagnóstico sobre cada una de ellas tal como se lo propone en el **Cuadro Nº 64**.

La idea es que Ud. marque en la casilla, donde supone que está actualmente su empresa sobre la base de los términos de cada una de las cuestiones respectivas. Las columnas 5 a 1 equivalen a reconocer que se está excelente (5), muy bien (4), bien (3), regular (2) y mal (1).

En el **Cuadro Nº 64** hemos realizado un ejemplo ilustrativo. Si éste fuera su caso, está sólo regular en marketing, en eficiencia, en promoción y en modernización técnico-comercial.

Está bien en el posicionamiento relativo, o sea, dentro de su zona y en las preferencias de sus clientes, y está mal en lo que hace a contar con una sólida estrategia para el futuro y a la posibilidad de potenciar su negocio con alguna complementación comercial.

CUADRO Nº 64

DIAGNOSTICO

	EVALUACION 5	4	3	2	1
1. Objetivo fundamental				X	
2. Marketing				X	
3. Eficiencia				X	
4. Estrategia concreta					X
5. Posicionamiento			X		
6. Preferencias			X		
7. Promoción - merchandising				X	
8. Modernización				X	
9. Complementos comerciales					X
10. Síntesis estratégica				X	
EVALUACION				X	

De todo este esquema surge que en rentabilidad (objetivo fundamental) y en acrecentar el valor de su inversión (síntesis estratégica) está sólo regular, por lo cual aparece la evaluación final con 2. Haga ahora el ejercicio correspondiente a su propio negocio y, si puede, hágalo también referido a dos de los principales competidores de su zona.

Bien, podemos seguir con el **Cuadro Nº 65**. Allí se le propone que delinee una *estrategia de mejoramiento* para su negocio.

Como vemos, se han incluido solamente los puntos que estaban calificados con 1, 2 ó 3 y, al lado, se agregan los tiempos y acciones concretas para instrumentar un plan de mejoras.

En una primer etapa, la propuesta podría ser avanzar en cada una de las cuestiones en 1 punto.

CUADRO Nº 65

ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO

				Plan de mejoras	
	3	2	1	Tiempos	Acciones
1. Objetivo fundamental		X			
2. Marketing		X			
3. Eficiencia		X			
4. Estrategia concreta			X		
5. Posicionamiento			X		
6. Preferencias	X				
7. Promoción - merchandising		X			
8. Modernización		X			
9. Complementos comerciales			X		
10. Síntesis estratégica		X			
TOTAL		X			

Propóngaselo para su caso, no sea demasiado ambicioso y planifique metas posibles.

Si Ud. pudo realizar este ejercicio, ya tiene una estrategia; no será demasiado sofisticada, pero es algo. Y además, también tiene un diagnóstico de sus competidores, así que sabe, adónde gana y en qué pierde, en cada caso.

A partir de este momento, llega la hora de seguir de cerca cada una de las cuestiones que estaban incluidas en el plan de mejoras. Para ello, se han preparado planillas de seguimiento sistemático de 5 cuestiones, como Ud. lo verá, en el **Cuadro Nº 66**.

La primera de estas cuestiones básicas está referenciada en el **Cuadro Nº 67** y pasa por estar siempre muy cerca del análisis de las ventas presupuestadas, de los porcentajes de utilidad bruta, del comportamiento de los costos fijos presupuestados y de la utilidad neta sobre las ventas.

CUADRO Nº 66

Las cuestiones más importantes para gerenciar una pequeña y una mediana empresa

1. LA CUESTION DE LA PRESUPUESTACION DE LAS VENTAS, LOS COSTOS Y LA UTILIDAD
2. LA CUESTION DEL CONTROL DE LOS COSTOS FIJOS
3. LA CUESTION DEL CONTROL DE LAS COMPRAS Y LOS MARGENES
4. LA CUESTION DEL MANEJO FINANCIERO Y EL CONTROL DEL ENDEUDAMIENTO
5. LA CUESTION DE LOS MARGENES DE ROTACION Y DE UTILIDAD SOBRE EL CAPITAL

CUADRO Nº 67

El control de gestión de una pequeña o una mediana compañía (ejemplos)

Relaciones importantes	Presupuesto		Real	
Ventas mensuales (sin IVA)		40.000		41.500
Porcentaje de utilidad bruta (sobre ventas)	20 %	8.000	19 %	7.885
Costos fijos (alquileres, luz, sueldos, c. sociales, impuestos, etc.)	10 %	4.000	10,12 %	4.200
Utilidad neta sobre ventas	10 %	4.000	8,87 %	3.685

Estas cuatro cosas se deben planificar mes a mes y, lo que es más importante, controlar mensualmente.

Utilice su PC y tenga los cuadros de cada año, con el análisis comparativo y los porcentuales de cada mes.

El tema siguiente está referido al control de los costos fijos; esto es muy importante, sobre todo en épocas de precios estables y con tendencias bajistas.

Su negocio no podrá tolerar crecimiento en los costos fijos con precios que bajan y, por ende, con utilidades brutas cada mes menores. Recuerde lo que habíamos incluido en el capítulo 10 respecto de cómo una rebaja en un 3 % bajaba la utilidad en una cifra similar. Tal vez no sea su caso, pero de todas formas, conviene estar muy cerca de estas cuestiones.

En el **Cuadro Nº 68** hemos efectuado una simulación de costos fijos de un negocio, como el suyo, donde, al medir, aparece un aumento insignificante, pero que en definitiva lo llevará a perder $ 200 de su bolsillo.

Un pigmeo debe ser consciente de que su mayor debilidad es su escasez de capital y, por lo tanto, debe cuidarlo al máximo.

CUADRO Nº 68

El presupuesto de gastos fijos (ejemplos)

Nº	Rubros	%	Presupuesto	%	Real
1	Alquileres	14	560	13	546
2	Luz, gas y teléfono	12	480	12	504
3	Sueldos	29	1.160	28	1.176
4	Cargas sociales	11	440	11	462
5	Impuestos	23	920	24	1.008
6	Limpieza	5	200	4	168
7	Otros gastos	6	240	8	336
	TOTALES	100	4.000	100	4.200
	% SOBRE VENTAS		10 %		10,12 %

Vamos a ver ahora en el **Cuadro Nº 69**, las reposiciones, las compras y el manejo de los stocks. Con este ejemplo queremos mostrarle la importancia que tiene para cualquier negocio el manejo equilibrado de las compras y el cuidado que hay que tener con los stocks.

Ahora, a diferencia de lo que sucedía en épocas inflacionarias, los problemas no pasan por compras exageradas, sino por una política financiera sana.

CUADRO Nº 69

Las reposiciones, las compras y los stocks (ejemplos)

Nº	Rubros	%	Presupuesto	%	Real
1	VENTAS		40.000		41.500
	Menos : Utilidad bruta	20	8.000	19	7.885
	Costo de lo vendido	80	32.000	81	33.615
2	Compras del mes		33.000		36.000
3	Análisis de los stocks				
	Saldo al mes anterior		18.000		18.000
	Más: Compras		33.000		36.000
	Menos: Costo de lo vendido		32.000		33.615
	SALDO ACTUAL DE STOCKS		19.000		20.385

Ud. no debe perder ventas por falta de stock, pero tampoco debe sobrecargarse como para entrar en un proceso de estrangulamiento financiero que es uno de los mayores problemas que arrastran las pequeñas y las medianas empresas.

Quienes le venden querrán "enchufarle" cantidad, porque ése es hoy el problema de todos; no deje que lo metan en la trampa, compre sólo lo que su negocio necesita.

En el ejemplo del **Cuadro Nº 70** se aprecian dos distorsiones importantes: una es que se ha vendido con menor margen del presupuestado y la otra, que se ha comprado en mayor medida que lo necesario. Y allí se aprecia que, a pesar de haber vendido más que lo presupuestado, la utilidad ha sido menor que la prevista, y la mayor compra exigirá recurrir al endeudamiento bancario, con lo que ello significa en términos de intereses. Así comienzan muchas de las debacles de las empresa pigmeas. Hay que tener mucha conducta y estar muy pendiente para evitar estos desvíos de la estrategia trazada. El seguimiento debe ser semanal o quincenal para que no lo sorprendan resultados como el de este ejemplo, cuando se llega a fin de mes. Entonces ya es tarde, el problema ya está en un punto que demandará sacrificios.

En estos tiempos, los sacrificios cuestan en tasas de interés impresionantes en términos reales. Tal el caso de los descubiertos bancarios.

En el **Cuadro Nº 70** se sugiere una forma de analizar las relaciones entre la utilidad planeada y la real, así como también de los porcentajes sobre el capital invertido y sobre los costos totales de las ventas.

Estamos de acuerdo en que Ud. no es un financista, sino un empresario de PyME, pero, no obstante, es bueno que Ud. se familiarice con los conceptos de rendimiento de la inversión sobre su capital propio y sobre el volumen de rotación que tiene su negocio.

CUADRO Nº 70

Análisis de utilidades

	Presupuesto	Real
UTILIDAD NETA	4.000	3.685
PORCENTAJE SOBRE EL CAPITAL INVERTIDO (U$S 62.000)	6,45 %	5,94 %
PORCENTAJE SOBRE COSTO TOTAL DE LA MERCADERIA VENDIDA	12,5 %	10,96 %

Calcúlelos todos los meses y efectúe, si quiere, comparaciones con otras inversiones con lo cual irá adquiriendo, cada vez más, una excelente gimnasia para comprender todo acerca de su negocio y de otros negocios existentes. Tan importante como lo expresado arriba, es lo que se incluye en el siguiente **Cuadro Nº 71**. Allí se le muestra la forma de ir controlando su endeudamiento tanto con los proveedores, como con los bancos o entidades financieras.

Este cuadro unido a los anteriores le irá marcando la evolución de su negocio. Si crece el endeudamiento y no crece la utilidad, Ud. está manejando mal su negocio.

En cambio, si Ud. advierte que está aumentando las ventas y las utilidades y, por el contrario, está bajando su nivel de endeudamiento, su empresa está marchando bien.

Realice el mismo ejercicio con los datos de su negocio.

En el **Cuadro Nº 72** se presentan algunas situaciones muy prácticas e interesantes.

La primera de ellas es que la metodología lo obliga a abrir su negocio por líneas y a presupuestar la venta total repartida de esa forma.

Esto es realmente necesario porque en todo negocio existen productos con más margen y productos con menos margen de utilidad bruta. Esto, finalmente lleva a perder el control de cómo se está efectuando el proceso de marcación.

En este cuadro Ud. debe llevar las ventas, los stocks finales al cierre de cada mes, el coeficiente de rotación (que surge de dividir el 1º sobre el 2º) el margen bruto en porcentajes y el margen obtenido en pesos, que es lo que se llama *contribución marginal.*

Aquí se le aclararán muchas cosas, por ejemplo, que hay líneas que ganan más, pero que rotan menos y viceversa.

CUADRO Nº 71

Necesidades financieras
Capital propio y endeudamiento

	Deudas con proveedores	Deudas con bancos	Total
1. Deudas al cierre del mes anterior	20.500	2.000	22.500
2. Compras del mes. Nuevos créditos a utilizar	33.000	-	33.000
3. Pagos a efectuar en el mes	30.000	2.000	32.000
4. Deudas al cierre del próximo mes	23.500	-	21.500

Endeudamiento total	Presupuestado	Real
Porcentaje sobre capital propio	37,90 %	34,68 %
Porcentaje sobre stocks	123,68 %	105,47 %

CUADRO Nº 72

Análisis de los márgenes de rotación

Línea de producto	Monto de venta mes anterior	Stock final	Coeficiente rotación	Margen bruto	Margen en pesos
Línea A					
Línea B					
Línea C					
Línea D					
Otros					
TOTAL	40.000	20.385	1,96	19 %	7.885

Su negocio debe contar con una mezcla de productos que equilibren la ganancia bruta con la rotación. Lo uno sin lo otro exige más y más capital, y lo otro sin lo uno deja poca utilidad, lo que quizás no alcance para pagar los costos fijos y sus retiros.

Con estas pocas y simples planillas y el auxilio de una PC, Ud. puede llevar muy bien sus informaciones de gestión para que lo ayuden a tomar mejor sus decisiones.

Pero nos quedan todavía dos planillas más, que, en nuestra opinión, resultan imprescindibles en los actuales momentos. Tienen que ver con la visión, pero también con el marketing, sus clientes y el servicio.

La primera, incluida como **Cuadro Nº 73**, le presenta un modelo muy sencillo para efectuar encuestas entre sus clientes y no clientes, acerca de las preferencias que tienen en sus compras.

Se puede hacer dentro o fuera del negocio, se puede incentivar su llenado con sorteos o con regalos sorpresa para todos aquellos que lo llenen. Los proveedores lo ayudarán, con productos de promoción. Propóngaselo y explique sus propósitos de mejoramiento.

De esta forma, Ud. podrá saber lo que quieren y qué es lo que no quieren o no les gusta a sus clientes o a sus no clientes.

Después de procesadas las respuestas, comience a tomar las decisiones que le permitan mejorar su negocio. Esta planilla puede ser una notable ayuda para realizar la encuesta en el momento en que se encuentre haciendo el diagnóstico y el plan de mejoras que le propusimos en los primeros cuadros de este capítulo.

El siguiente y último cuadro está diseñado para que Ud. realice un ejercicio sobre el ciclo completo del servicio que presta su empresa o negocio.

Cada uno de los puntos que se incluyen a lo largo del ciclo son los denominados "momentos de verdad". Esto quiere decir que, en cada una de esas situaciones, se pone de manifiesto si el servicio es bueno o malo y en cada uno de esos momentos se confrontan las preferencias de los consumidores con la la realidad, la que su negocio trata de satisfacer.

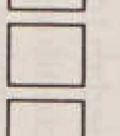
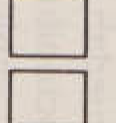
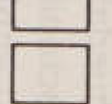
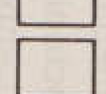
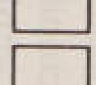
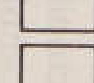
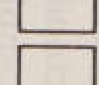
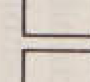
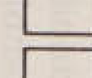
CUADRO Nº 73

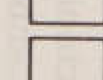
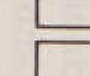
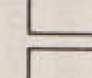
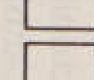
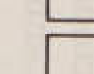
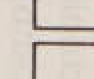
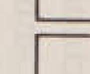
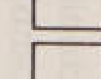
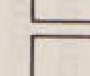
ESTRATEGIA EMPRESARIA

Cómo poner en acción su negocio

1. ¿QUE COSAS LE GUSTAN MAS DE NUESTRO NEGOCIO CON RESPECTO A OTROS DE LA ZONA?

	SI	NO
a) SERVICIO	☐	☐
b) PRECIOS	☐	☐
c) CALIDAD DE PRODUCTOS	☐	☐
d) ILUMINACION	☐	☐
e) LIMPIEZA	☐	☐
f) CERCANIA	☐	☐
g) TARJETAS	☐	☐
h) PROMOCIONES	☐	☐





2. ¿QUE OTRAS COSAS ENCUENTRA EN LOS OTROS NEGOCIOS QUE NOSOTROS NO TENEMOS?

3. ¿EN QUE COSAS DEBERIAMOS MEJORAR PARA SER EL NEGOCIO QUE USTED DESEA?

Si se observan las marcas (X) que acompañan los distintos momentos, se estará en estos casos identificando las situaciones que más le preocupan e interesan a los clientes (éstas habrán sido sus respuestas en términos de preferencias obtenidas, por ejemplo, de la encuesta que mostramos en el cuadro anterior).

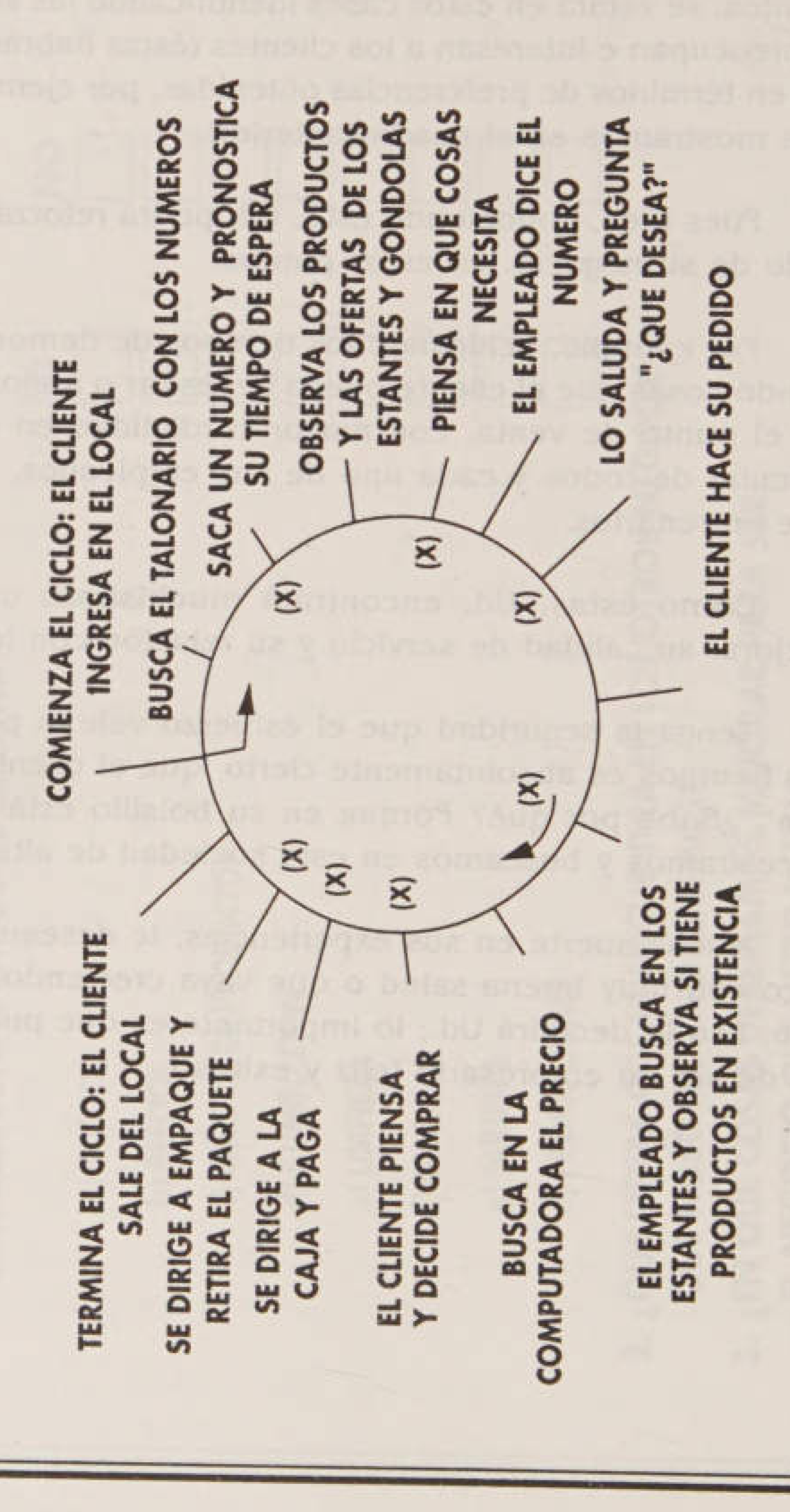
Pues bien, conociendo esto, Ud. podrá reforzar la calidad de servicio de su negocio, en estos puntos.

Por ejemplo, achicando los tiempos de demora en atender, sugiriendo cosas que el cliente pueda necesitar o mejorando la exhibición en el punto de venta, con mayor cordialidad en el trato personal y vincular de todos y cada uno de sus empleados, para lo cual habrá que entrenarlos.

Como éstas, Ud. encontrará muchísimas oportunidades para mejorar su calidad de servicio y su relación con los clientes.

Tenga la seguridad que el esfuerzo vale la pena, porque en estos tiempos es absolutamente cierto "que el cliente siempre tiene razón". ¿Sabe por qué? Porque en su bolsillo está la plata que todos necesitamos y buscamos en esta sociedad de alta competencia.

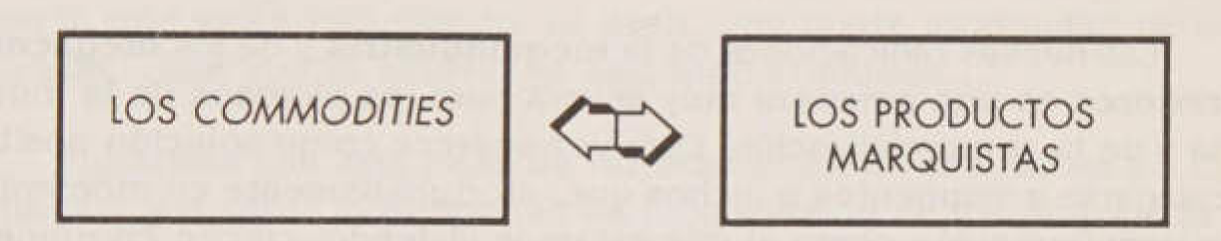
Mucha suerte en sus experiencias, le deseamos que sea un pigmeo con muy buena salud o que vaya creciendo con solidez, año a año. Eso lo decidirá Ud.; lo importante es que pueda realizar su sueño de ser un empresario feliz y exitoso.


CUADRO Nº 74
ESTRATEGIA EMPRESARIA:
CICLO DEL SERVICIO DENTRO DE UN NEGOCIO
COMIENZA EL CICLO: EL CLIENTE INGRESA EN EL LOCAL
BUSCA EL TALONARIO CON LOS NUMEROS
SACA UN NUMERO Y PRONOSTICA SU TIEMPO DE ESPERA
OBSERVA LOS PRODUCTOS Y LAS OFERTAS DE LOS ESTANTES Y GONDOLAS
PIENSA EN QUE COSAS NECESITA
EL EMPLEADO DICE EL NUMERO
LO SALUDA Y PREGUNTA "¿QUE DESEA?"
EL CLIENTE HACE SU PEDIDO
EL EMPLEADO BUSCA EN LOS ESTANTES Y OBSERVA SI TIENE PRODUCTOS EN EXISTENCIA
BUSCA EN LA COMPUTADORA EL PRECIO
EL CLIENTE PIENSA Y DECIDE COMPRAR
SE DIRIGE A LA CAJA Y PAGA
SE DIRIGE A EMPAQUE Y RETIRA EL PAQUETE
TERMINA EL CICLO: EL CLIENTE SALE DEL LOCAL
(X)
(X)
(X)
(X)
(X)
(X)
(X)

SINTESIS Y CONCLUSIONES SOBRE LAS CUESTIONES DESARROLLADAS Y SUS POSIBILIDADES DE APROVECHAMIENTO

Por fin y por último, queremos dejar algunas ideas, para que actúen como un resumen de todo lo desarrollado en los doce capítulos previos

En el Capítulo 1 habíamos planteado las dos grandes rutas que provenían de la globalización:



Habíamos dicho que, en el caso de los *commodities*, se gana siempre por precio bajo y que en el caso de los productos con marca, se gana con posicionamientos que se pueden sostener a partir de haber sabido construir una marca y diferenciar los *commodities* a través de la tecnología, el servicio, la calidad o las prestaciones superiores.

A priori, ambas posibilidades estarían a disposición de los gigantes de la producción; es una opción estratégica avanzar por un lado o por el otro. Es más, para muchos gigantes, es viable tomarlas en conjunto, sabiendo manejar ambos en forma talentosa, sin mezclas que las envilezcan o las canibalicen.

Con respecto a los pigmeos, también pueden tomar ambos caminos, aunque en estos casos, con la restricción de sus recursos operando como una realidad, con lo cual su ámbito de actuación estaría más circunscripto a nichos o segmentos y no a los mercados en su totalidad.

En los Capítulos 2 y 3 habíamos profundizado el análisis referido a los *commodities* y a los productos marquistas.

Quedó bien en claro que el proceso de *commoditización* es mundial y está avalado por un mercado insatisfecho de gigantescas oportunidades, a partir de las carencias de los segmentos socioeconómicos C3 - D1 y D2.

Este proceso está afectando las marcas débiles, que en general estaban en manos de pigmeos industriales, mientras que en los momentos actuales el proceso de concentración está liderado por **gigantes** que, ya sea por esa vía o a través del marquismo, están comprimiendo a las empresas con marcas débiles en un sandwich cuasi mortal.

Las nuevas radicaciones de la **megaindustria** y de los **megacompradores** es una amenaza muy severa para los pigmeos de la industria y de la comercialización. Otra vez aparece como solución posible replegarse a segmentos o nichos que, afortunadamente en momentos de transformación como el que estamos viviendo, crecen en número y en complejidad de aprovisionamiento, como para ser abastecidos por los **gigantes**.

Los datos socioeconómicos incluidos en el Capítulo 3 son de notable utilidad, tanto para los grandes, como para los pequeños y, al igual que el tema del C2 móvil o del ABC1 ampliado, es un instrumento que ayuda a analizar el aspecto estratégico del posicionamiento, su revisión o las necesidades emergentes para el sostenimiento en el punto de venta.

En el Capítulo 4 se alertó sobre la actual situación de reacomodamiento de los mercados ante el agotamiento del crédito como instrumento expansivo, y se expuso sobre la cantidad de cierres de negocios minoristas ante el proceso de concentración, la aparición de nuevas alternativas y el menor consumo desde 1993.

En general, estas amenazas se ciernen sobre los pigmeos del comercio y en algunos casos, arrastran a los pequeños y medianos industriales.

En el Capítulo 5 se habló de las preferencias de los clientes y, en ese sentido, la información objetiva puede ser de igual utilidad para

empresas de diferentes tamaños. Los mayores problemas de las empresas más pequeñas están contenidos en su falta de capital o en la dificultad de conseguir financiamiento para efectuar la adecuación a las nuevas preferencias de los consumidores.

Es por eso que las nuevas opciones de trabajo asociado con mayoristas o industrias puede ser la solución para minoristas descapitalizados que deben transformar sus locales.

En el Capítulo 6 se trató el problema de la concentración violenta que se está operando en el ***trade***, con proyecciones que preanuncian lo que ya se está viendo, es decir, una fuerte mortalidad de minoristas, cosa que ya ocurrió en casi todo el mundo.

Siguiendo con esta línea de razonamiento, se expuso en los Capítulos 7 y 8 sobre la necesidad de reconversión de los mayoristas y los distribuidores.

Como parte del mismo proceso, quienes se hayan quedado en el tiempo cumpliendo solamente con una función intermediadora y sin prestar servicios que agreguen valor, no podrán seguir siendo viables con rentabilidad.

De estos procesos de reconversión, aparecen embriones de posibles **minigigantes** de la distribución especializada, o de la **distribución mayorista**.

De tal forma, aparecen entonces **gigantes** de la producción, **gigantes** de la Comercialización, **minigigantes** de la distribución y un lote de pigmeos de la industria y del comercio.

Todos ellos pueden sobrevivir si encuentran sus espacios y los mantienen a través de una estrategia inteligente, sin intentar avanzar por donde no deben o demasiado rápido para sus posibilidades.

En el Capítulo 9 se presentaron las nuevas opciones comerciales, tanto para los productos marquistas como para los *commodities;* en ambos casos se trata, en general, de oportunidades para pigmeos, que deben reconvertir sus actuales negocios o deben comenzar con

otros totalmente nuevos. Aquí el riesgo de fracaso es de tipo cultural, y lo que debe evitarse es quedarse "pegado" al viejo molde comercial del pasado, es decir, poco servicio, alto precio, respeto nulo por las preferencias del cliente, bajo nivel tecnológico y escasa modernización y adecuación a los cambios.

En el Capítulo 10 se plantearon las cuestiones referidas a las marcas propias, por parte de las cadenas megacompradoras, y a la búsqueda obsesiva por encontrar recetas para descommoditizar desde las necesidades de la industria.

La primera de estas situaciones es temida por los **gigantes** de la industria y puede ser una oportunidad para muchos pigmeos que pueden ser los *façoniers* de estos productos.

En el segundo caso, y más allá de las posibilidades efectivas de descommoditizar, existen buenas oportunidades tanto para los **gigantes** o los **pigmeos** que, a partir del talento de marketing, pueden construir marcas y posicionamiento, y darles rotación y sostén continuos.

Finalmente, llegamos al Capítulo 11, donde se expusieron todos los casos de enfrentamientos posibles en el mercado, entre **gigantes** y **pigmeos**.

Si bien, pareciera que "la mano" viene para los **gigantes**, quedó en claro que un 40 % de la industria y un 40 % del ***trade*** no tienen otra alternativa que no sea la participación de los **pigmeos**.

Claro que no será lo mismo que en el pasado. Serán, en todo caso, otro tipo de empresas pequeñas y medianas.

Deberán ser eficientes, serviciales, operar con tecnología, sobre todo, de marketing y de gestión.

Deberán preocuparse por saber quiénes son sus clientes y qué preferencias tienen. Deberán invertir en modernizarse y llevar adelante un proceso de reconversión que los habilite para competir y ganar.

Los que hagan todo eso, no sólo sobrevivirán, sino que crecerán sólidamente y podrán ser minigigantes y aun, gigantes.

Los que no hagan nada de todo eso serán aplastados, pero no por los gigantes, sino por su propia incapacidad para adecuarse a una nueva realidad.

No habrá que buscar culpables; en rigor, serán víctimas por no haber logrado cambiar.

Para ayudar a los pigmeos en su reconversión, se incluyó en el Capítulo 12 una guía o mapa de ruta con una serie de cuestiones estratégicas a tener en cuenta y aplicar. Confiamos que, de hacerlo, los pigmeos puedan lograr una gestión adecuada, sin grandes inversiones en tecnología informática.

En nuestra convicción, esto es absolutamente factible, porque es más un problema de actitud que de inversiones o recursos. Inténtelo y verá cómo, poco a poco, va mejorando en su aprendizaje y empieza a dominar los conceptos de management y marketing que Ud. necesita para competir mejor.

BIBLIOGRAFIA AMPLIATORIA

I. Globalización y *commoditización*

1. Porter, Michael E., *La ventaja competitiva de las naciones (The competitive advantage of nations)*, Ed. Vergara, 1990.
2. Toffler, Alvin, *El cambio del poder (Power shift)*, Ed. Plaza&Janés, 1990.
3. Toffler, Alvin, *La tercera ola (The third wave)*, Ed. Plaza&Janés, 1980.
4. Toffler, Alvin, *El shock del futuro (Future shock)*, Ed. Plaza&Janés, 1970.
5. Peters, Tom, *La gerencia liberadora (Liberation Management)*, Ed. Atlántida, 1992.
6. Ohmae, Kenichi, *La triada del poder (Triad power)*, Ed. Free Press, 1985.
7. Ohmae, Kenichi, *La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*, Ed. McGraw Hill, 1982.
8. Naisbitt, John, *Megatendencias 2000 (Megatrends 2000)*, Ed. Norma, 1993.
9. Reich, P., *El trabajo de las naciones*, Ed. Vergara, 1993.
10. Thurow, Lester, *La guerra del siglo XXI*, Ed. Vergara, 1993.
11. Yip, George, *Globalización*, Ed. Norma, 1994.
12. Hermida, J. y Serra, R., *Desafío empresario*, Ediciones Macchi, 1993.
13. Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E., *Administración y estrategia - Teoría y casos*, Ediciones Macchi, 1993.
14. Hermida, Jorge, *Marketing de concepto + franchising*, Ediciones Macchi, 1993.
15. Kastika, Eduardo, *Desorganización creativa, organización innovadora*, Ediciones Macchi, 1994.

II. Posicionamiento y diferenciación

1. Porter, Michael E., *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors)*, Ed. Rei-Cecsa, 1980.

2. Porter, Michael E., *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior (Competitive advantage, creating and sustaining superior performance)*, Ed. Rei-Cecsa, 1985.
3. Ries, Al y Trout, Jack, *Posicionamiento (Positioning)*, Ed. McGraw Hill, 1985.
4. Ries, Al y Trout, Jack, *La guerra del marketing (Marketing warfare)*, Ed. McGraw Hill, 1988.
5. Hermida, Jorge, *Marketing de concepto + franchising*, Ed. Macchi, 1993.

III. Marcas

1. Ries, Al y Trout, Jack, *Posicionamiento (Positioning)*, Ed. McGraw Hill, 1985.
2. Ries, Al y Trout, Jack, *La guerra del marketing (Marketing warfare)*, Ed. McGraw Hill, 1988.

IV. Distribución y canales

1. Kotler, Philip, *Dirección de mercadotecnia, análisis, planeamiento y control*, Ed. Diana.
2. Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
3. Kotler, Philip, *Fundamentos de mercadotecnia, análisis, planeamiento y control*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
4. Stone, Bob, *Manual del mercadeo directo (Successful direct marketing methods)*, Fondo Editorial Legis, 1989.
5. Orlando, J. J. y Gonzalez, D. E., *Distribución y marketing*. Ed. Macchi, 1993.

V. Marketing

1. Kotler, Philip, *Dirección de mercadotecnia, análisis, planeamiento y control*, Ed. Diana.
2. Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
3. Kotler, Philip, *Fundamentos de mercadotecnia, análisis, planeamiento y control*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
4. McCarthy, Jerome, *Comercialización, un enfoque gerencial*, Ed. El Ateneo, 1974.
5. Costa Lieste, Enrique, *Marketing, análisis económico, comparativo y gerencial*, Ed. Sudamericana, 1980.
6. Stanton, William, *Fundamentos de mercadotecnia*, Ed. McGraw Hill, 1985.
7. Bogo, Hector Mario, *Planeamiento, mercados y precios*, Ed. Macchi-López, 1975.
8. Bogo, Hector Mario, *Decisiones en comercialización. Teoría y técnica*, Ed. Macchi-López, 1975.
9. Senge, Peter, *La quinta disciplina*, Ed. Granica, 1992.

10. PETERS, TOM, *La gerencia liberadora (Liberation Management)*, Ed. Atlántida, 1992.

11. LEVITT, THEODORE, *Comercialización creativa*, Ed. Compañía Editora Continental, 1986.

12. HERMIDA, JORGE, *Marketing de concepto + franchising*, Ed. Macchi, 1993.

13. KASTIKA, EDUARDO, *Desorganización creativa, organización innovadora*, Ed. Macchi, 1994.

VI. Servicio al cliente

1. PETERS, TOM, *La gerencia liberadora (Liberation Management)*, Ed. Atlántida, 1992.

2. PETERS, TOM, *Del caos a la excelencia. Manual para una revolución en la dirección y administración de empresas (Thriving on caos)*, Ed. Atlántida, 1989.

3. PETERS, TOM y WATERMAN, ROBERT, *En búsqueda de la excelencia (In search of excelence)*, Ed. Atlántida, 1982.

4. ALBRECHT, KARL, *Gerencia de servicios*, Ed. Legis, 1987.

5. ALBRECHT, KARL y BRADFORD, LAWRENCE, *La excelencia en el servicio (The service advantage)*, Ed. Legis, 1990.

6. RICO, RUBEN ROBERTO, *Calidad estratégica total: Total quality management. Diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible*, tercera edición actualizada con las normas ISO 9000, Ed. Macchi, 1993.

7. RICO, RUBEN ROBERTO, *Total customer satisfaction. Satisfacción y deleite total de los clientes*, Ed. Macchi, 1993.

8. RICO, RUBEN R. y HERMIDA, JORGE, *Videolibro de calidad estratégica total aplicada (T.Q.M. Process)*, Ed. Macchi, 1992.

9. HERMIDA, JORGE y RICO, RUBEN R., *Videolibro de calidad de servicio y acercamiento al cliente*, Ed. Macchi, 1992.

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de noviembre de 1994
en los talleres gráficos de INDUGRAF S.A.
Sánchez de Loria 2251, Buenos Aires, República Argentina

OTRAS OBRAS DEL MISMO AUTOR

- **Diagnóstico estratégico**
  (En colaboración con *Roberto Serra*)

- **Oportunidades estratégicas**
  (En colaboración con *Roberto Serra*)

- **Desafío empresario**
  (En colaboración con *Roberto Serra, Eduardo Kastika* y *Gerardo Saporosi*)

- **El desafío de las empresas exitosas**
  (Vídeo-libro, en colaboración con *Roberto Serra, Eduardo Kastika* y *Gerardo Saporosi*)

- **Administración estratégica**
  (En colaboración con *Roberto Serra* y *Eduardo Kastika*)

- **Calidad total y calidad de servicio**
  (Vídeo-libro, en colaboración con *Rubén R. Rico*)

- **Marketing de concepto + franchising**



Desde la globalización de los mercados y la instalación de una feroz competencia, han aparecido entre otras, las siguientes preocupaciones:

- La invasión de la commoditización y el contraataque de las marcas.
- El C2 móvil y el ABC1 ampliado. ¿Recesión o reacomodación?
- La concentración y los nuevos gigantes industriales.
- Los megacompradores o gigantes comerciales.
- La crisis de la intermediación y el colapso de las cadenas distributivas.
- Un nuevo rol de los mayoristas. Los minigigantes de la distribución.
- Los nuevos canales: shoppings, factory outlets, minimercados, drugstores, etcétera.
- Las marcas propias y la descommoditización.
- La muerte de las PyMEs y de los minoristas tradicionales ¿Los pigmeos no tienen futuro?
- Los nuevos espacios para los pigmeos.

Ninguno de estos temas estaba contenido en el marketing clásico y aun moderno. Resulta imposible gerenciar en la actualidad, sin conocer esta nueva realidad. Los cambios y las crisis están modelando un nuevo marketing estratégico. El desafío de conocerlo y aplicarlo está en marcha.





Alsina 1535/37 - (1088) Buenos Aires
Tel. y Fax: 374-2506/0594/375-1195/1196/1860/1861/1870/1871
Córdoba 2015 - (1120) Buenos Aires - Tel. y Fax: 961-8355/963-8758